العملية الإدارية

دكتور
حنفى محمود سليمان
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

١٩٨٩

مقدمة الكتاب

يركز الكاتب من خلال هذا الكتاب على مايعرف باسم (العملية الادارية) ManagementProcess والتى تعبر وبشكل أساسى عن وظيفة الادارة داخل المنظمة ،والتى تتضمن أربعة وظائف رئيسية هى : التخطيط التنظيم ، التوجيه ، والرقابة ٠

ويتكون الكتاب من مجموعة من العبارات أو البنود بحيث تقدم كل منها معلومة محددة للقارئ ، فى نفس الوقت الذى تجبره فيه على الاستجابة لها أيضا ، وبذلك يتحمل القارئ بعض العبء فيما يتعلق بالتعليم والتحصيل والتذكر ٠

وعادة مايعبر عن هذه الطريقة فى الكتابة مما يسمى (الكتابة المبرمجة) وهى طريقة غير شائعة فى كتابات الادارة ٠ ولقد استرشد الكاتب فى إخراج هذا الكتاب بصفة أساسية بكتاب (أصول الادارة لكازمير Kazwier Principles of Management) ، باعتباره أحد الكتاب القلائل الذين مارسو فكرة الكتابة المبرمجة ٠

أما عن كيفية قراءة الكتاب ، فإن الهدف من قراءته لايتطلب حفظ العبارات الواردة فيه ، ليس لأن ذلك خطأ ، ولكن لاستحالة عملية الحفظ ذاتها ٠ إن القراءة الصحيحة لهذا الكتاب تعتمد اساسا على قدرة القارئ على فهم المعلومات الواردة فيه وتركيز انتباهه على تسلسلها المنطقى فى تغطية كل موضوع ٠ لذلك فأننى أنصح القارئ أن يبدأ

بقراءة كل جزء من كل فصل على حده ويفهمه جيدا ، ثم يستخدم بعد ذلك مسطرة أوما يشابهها ويقوم بتغطية الاجابات الصحيحة ، ثم يعيد القراءة مرة ثانية ويتأكد بعد قراءته لكل عبارة من مدى صحة إجابته ، إلى أن تثبت الاجابة الصحيحة فى ذهنه ٠

والله ولى التوفيق ،

دكتور / حنفى محمود سليمان

الباب الأول

التخطيط

تشتمل وظيفة التخطيط ، كاحدى وظائف الادارة ، على تعريف وتحديد اهداف المنظمة ، واختيار السياسات ، وتحديد الاجراءات ، وبلـــورة الطرق التي تؤدى الى تحقيق هذه الاهداف . اما بالنسبة للمهارات التـــى تتطلبها وظيفة التخطيط ، فان الادارة يجب ان تتوافر لديها القـــــدر الكافي منها حتى يمكنها الاسهام بشكل مثمر في اداء هذه الوظيفة .

سوف نتناول في الفصل الأول من هذا الباب مناقشة كل مايرتبـــط باهداف المنظمة وانواعها ، وكذلك المعطيات الداخلية التي تؤثر علـــى عملية التخطيط . اما في الفصل الثاني فان مناقشتنا ســوف تتركز علـــى السياسات والاجراءات وطرق العمل ، التي تكون في مجموعها وظيفـــة التخطيط .

الفصل الأول

اهداف المنظمة ومعطيات التخطيط

تتطلب الخطوة الأولى فى عملية التخطيط ضرورة التحديد الواضح لاهداف المنظمة وأهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بها . كما أنها تتطلب ايضا التعرف على وتحديد العوامل البيئية ، أى المعطيات ،التى تشكل الاطار العام للفرص المتاحة والقيود المفروضة على عملية التخطيط .

سوف نبدا فى هذا الفصل بمناقشة الانواع المختلفة لاهداف المنظمة والجماعات المختلفة التى ترتبط بها ، وكذلك مناقشة الآثار التى تترتب على أهداف هذه الجماعات بالنسبة للمنظمة . وسنقوم بشرح هذه الأهداف من خلال مفهوم (الادارة بالأهداف) _ Manage ment by objectives ، وهو المفهوم الذى يؤثر تأثيرا كبيرا على عملية التخطيط على جميع المستويات الادارية داخل المنظمة . يلى ذلك قيامنا بوصف البيئة التى تتم من خلالها

عملية التخطيط بما فى ذلك من المعطيات الخارجية التى تؤثر عليها بشكل او بأخر. واخيرا ،فسوف نناقش فكرة التنبؤ بالمبيعات وتقديرها كاحد المعطيات الداخلية الهامة التى تؤثر على عملية التخطيط .

أولا ـ الأنواع المختلفة للأهداف :

دأب علماء الاقتصاد والادارة على مناقشة أهداف المنظمة كوحدة متكاملة . وكذلك اهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بها . وفى هذا الجزء ،فاننا سوف ناخذ فى الاعتبار اهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بالمنظمة سواء من الداخل او من الخارج . ومما يجب الاشارة اليه هو ان قائمة الجماعات التى سيأتى ذكرها ليست شاملة لكل انواعها . ولكنها تعتبر كافية لأن توضح أهمية ان تأخذ المنظمه فى اعتبارها كافة الجماعات المتنافسة . لما لذلك من تأثير على اداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار يلى ذلك قيامنا بمناقشة أهداف المنظمة كوحدة متكاملة ، وكذلك مناقشة عدد من المناهج التى تم استخدامها فى محاولات متعددة

لتحديد الهدف او الاهداف التى تصلح للتعميم، أى تلك التى توجد فى جميع المنظمات دون ماتفرقه · ومن خلال ذلك فأننا سوف نتعرض بالمناقشة والشرح للاهداف المتعلقة بالربح ·(١) البقاء والاستمرار · والنمو · والسلعة أو الخدمة

١ ـ يرتبط الافراد بالمنظمة ، أى منظمة،بهدف اشباع حاجاتهم الشخصية · وعليه ،فانه قبل الدخول فى مناقشة اهداف المنظمة فقد يكون من المنطقى البدء فى تحديد بعض الجماعات التى ترتبط بها ومناقشة اهدافها·وسوف تقتصر مناقشتنا على مجموعة محددة من الجماعات

---

(١) يعتقد الكثيرون ان لفظ (الربح) لفظ ينبع من النظام الراسمالى ، وهذا صحيح · الا أن مايغيب عن أذهان البعض ان النظام الاشتراكى يتميز ايضا بوجود عنصر الربح ،بالرغم من الاختلاف فى تسميته · ففى المجتمع الاشتراكى نجد ان لفظ (الربح) يستبدل بلفظ (القيمة المضافة)·وكما أن اعادة استثمار الربح فى النظام الرأسمالى امر ضرورى لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، فان اعادة استثمار القيمة المضافة بمعرفة الدولة امر ضرورى ايضا لنفس السبب السابق ·لذلك وتجنبا للدخول فى متاهات بعض التفاصيل الفنية فاننا سوف نكتفى باستخدام لفظ الربح حيث ان دلالته ومغزاه واحدة فى الانظمة الراسمالية والاشتراكية ايضا·

وهى ،اصحاب رأس المال او المستثمريـــــن[(١)] ، المديرين ، والعاملين كامثلة على الجماعـــــات التى ترتبط بالمنظمة من (الداخل - الخارج) ٠ | الداخل

٢ - آخذين فى الاعتبار الاهداف الاقتصاديـــــة للجماعات المختلفة داخل المنظمة فقط ،فانــه يمكن وصف اصحاب رأس المال بأنها فئــة تهتم اساسا بـ ــــــــــــــ ، فى حين يهتم المديرون والعاملون عامة اساسا بـ ــــــــ | الربح | المرتبات والاجور

٣ - اما بالنسبة للجماعات المختلفة التى ترتبط بالمنظمة من الخارج ، فان الموردين ينظرون

---

(١) بالرغم من استخدامنا للفظ (اصحاب راس المال او المستثمرين)، الا ان القارئ لايجب ان يلتبس عليه الامر ويظن اننا نتحـــدث عن شئ لايتفق وواقعنا ٠ حقيقة الامر هـــى ان الملكية لازالت موجودة ، وان اختلـــف نوع المالك ٠ ففى النظام الراسمالى يكـــون المالك فردا أو مجموعة من الافراد ،اما فـى النظام الاشتراكى فان المالك هو الدولـــة ولسهولة العرض فاننا سوف نستخدم لفـــظ (اصحاب راس المال او المستثمرين) بـــدلا من لفظ (الدولة) ولاسيما وان السياســـة الاقتصادية للدوله تسير فى اطار من الانفتاح الاقتصادى على العالم الخارجى بما فـــى ذلك من تعدد لانواع وطبيعة الملكية٠

اليها كتمويل لهم . وبالتالى فهى مصدر ايراد.
اما الاجهزة الحكومية سواء على المستوى المحلى
ام المستوى المركزى فانها تنظر الى المنظمة
على انها ممول لخزانة الدولة ، وبالتالى ،فهى
مصدر ايراد ايضا . اما العملاء فهم ينظرون
الى المنظمة على انها مصدر ________ | السلع او الخدمات

٤ -وفى مقابل المكاسب الاقتصادية التى يمكن
الحصول عليها من المنظمة فان كل جماعة
من الجماعات السابق ذكرها تساهم فى العمل
على نجاحها . وعليه ،يقوم الموردون بامداد
المنظمة بالمواد الخام ، بينما يقوم العاملون
عامة بتقديم خدماتهم لها ، فى حين يقدم
المستثمرون ________ اللازم لها . | رأس المال

٥ -وبالرغم من وجود علاقات متبادلة بين كل
جماعة من ناحية وبين المنظمة من ناحية
اخرى ، الا ان كل جماعة قد تنظر الى
ذاتها على انها فى حالة منافسة مع احد
او بعض الجماعات الاخرى ، رغبة منها فى
الحصول على المكاسب الاقتصادية ، او أكبر
جزء ممكن منها . والتى تتولد نتيجة لقيام

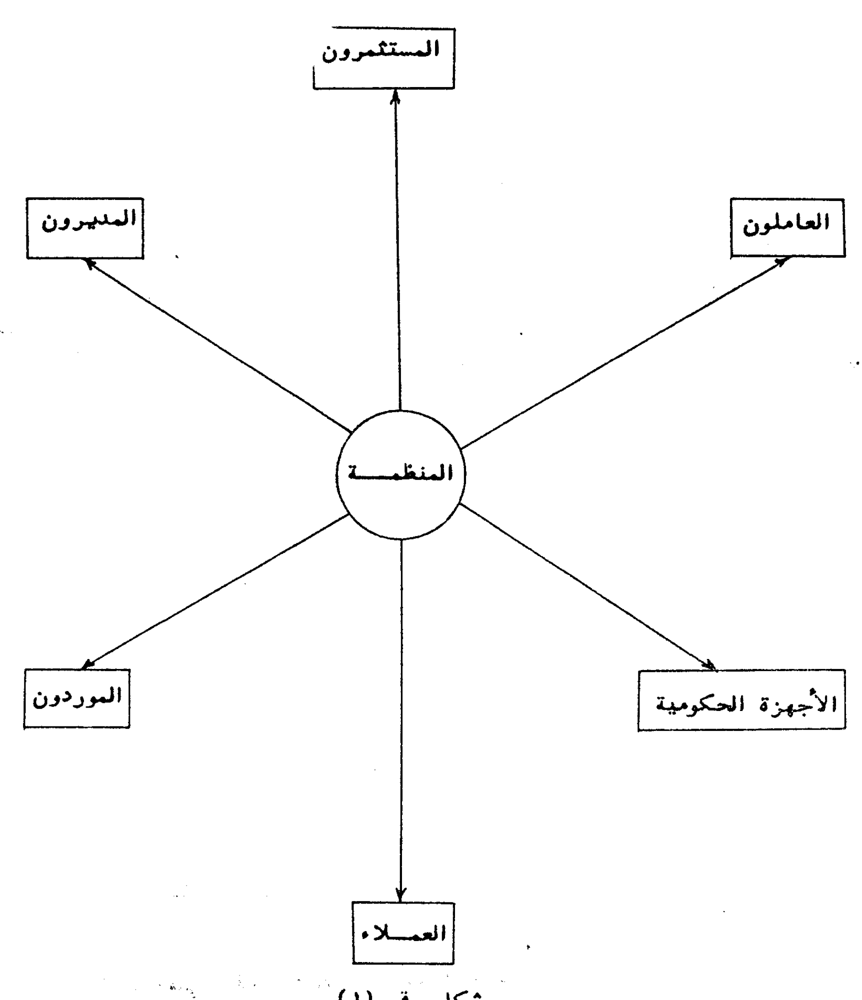
المنظمة بعملها . وعليه ،فقد يعتقد العاملـون
ان مقدار الاموال المتاحة للصرف منها علـى
اجورهم ومرتباتهم تنخفض كلمـــــــا زادت
الارباح الموزعة على ______________.

اصحاب راس المال

٦ - يوضح الشكل رقم (١) مجموعة العلاقــــات
التي تمت مناقشتها .كذلك يبين هـــــذا
الشكل كيف ان كل جماعة تساهم بدور مافي
العمل على نجاح المنظمة . في نفس الوقـــت
التي تشكل فيه عبئا على مواردها ،وكيـــف
ان ذلك يجعلها تعتقد انهاتقف موقفاتنافسيا
مع عدد لايزيد عن ________ مجموعات .

خمسة

٧ - وبدون المساهمة التي تقدمها كل جماعـــة
الى المنظمة كما هو موضح بالشكل الســـابق
فان بقاءها واستمرارها يصبح موضع تهديـد،
وعليه فانه يقع على عاتق المنظمة مهمـــة
اساسية تتلخص في ضرورة تخصيص مواردها
المتاحة بشكل يمكنها من تحقيق التوازن بين
اهتمامات الجماعات المختلفه . فعلى سبيـل
المثال ،ماهو الاثر المحتمل الذى يترتــــب



شكل رقم (١)
بعـــض الجماعات المرتبطة بالمنظمه

على خفض مرتبات الفنيين بالمنظمة ؟	قد يقوم الكثير من الاكفاء منهم بترك المنظمة ،وبذلك تقل فاعليتها ٠
٨ ـ وعليه ، فانه اخذا فى الاعتبار لمناقشاتنا حتى الآن ،فان اهداف المنظمة يمكن دراستها من خلال دراسة اهداف ـــــــ المتنافسة التى ترتبط بها ٠	الجماعات
٩ ـ وبالاضافة الى الاهداف المحددة للجماعات فانه يجب وجود هدف عام للمنظمة لتوجيه انشطتها ٠ ويمكن القول بصفة عامه ان الهدف الذى تسعى جميع المنظمات الى تحقيقه هو ـــــــ ٠	الربح
١٠ ـ وبالرغم من المعاناه التى تتعرض لها جميع الجماعات المرتبطة بالمنظمة فى غيبة وجود انشطة مربحة ،فان الجماعة التى تعانى مباشرة اكثر من غيرها هى جماعة ـــــــ ٠	المستثمرين
١١ ـ وعلى ذلك ، فان احد المساوئ المحتملة	

الناتجة عن النظر الى الربح كالهدف الرئيسى لمختلف انواع المنظمات هو احتمال الخلـط بين هدف احد الجماعات المذكورة ، وهـى جماعة المستثمرين ،من ناحية والهدف الرئيسى لـ ـــــــ من الناحية الاخرى ٠

المنظمة

١٢ ـ كما ان احد المساوئ الاخرى التى يمكـن تصورها ايضا هو ان اية نظرية للادارة قائمـة على افتراض ان الربح هو الهدف الرئيسـى للمنظمة لا يمكن تطبيقها على المنظمات التـى لاتهدف الى الربح ، وبالرغم من ذلك فـان احد الافتراضات التى ادت الى تطويـر نظرية الادارة ومبادئها هو أن هذه المبـادئ تصلح للتطبيق على (المنظمات التى تهـدف الى الربح ـ مختلف انواع المنظمات)٠

مختلف انواع المنظمات

١٣ ـ اخذا فى الاعتبار لاهداف المنظمة ٠أثـار بعض الكتاب الى ان جميع المنظمات تشترك مع بعضها البعض فى هدف محدد وهو البقـاء والنمو ٠ تفترض هذه النظرة ايضـا ان الجماعات التى تكوّن المنظمة من ناحيـة

والمنظمة ذاتها من ناحية اخرى (يمكـــــن - ولايمكن) اعتبارها وحدتين منفصلتيـــــن ومتميزتين ٠

| يمكن

١٤ - ان النظرة التي ترمى الى القول بـــــان المنظمات جميعا تشترك مع بعضها البعـــض فى الهدف الخاص بالبقاء والنمو نظـــــرة تصلح للتطبيق على وجه التحديد فيالمنظمـــات التى تتصف بطابع (الملكية الخاصــــة - شركات الافراد - الشركات المساهمة):

| الشركات المساهمة

١٥ - حينما لاتاخذ ملكية المنظمة شكل(الشركـة المساهمة) فانها تنتهى من الناحيةالقانونيـــة بوفاة صاحبها او احد اصحابها ٠وعليه ، فـــان الهدف الخاص بالبقاء والنمو لايبدو انــــه يصلح للتطبيق تماما فى منظمة تأخذ الشـــكل القانوني الخاص بـ ________________

او ________________

| الملكية الفرديـــة
| شركات الأفـــراد

١٦ - وبالرغم من اهمية الهدفين السابقيـــن ،اى منهما لايصلح لان يكون هدفا يمكن تعميمـــه على جميع انواع المنظمات بغض النظر عـــن

شكل الملكية . لذلك ،فان بعض الكتاب فـــى مجال الادارة يرون ان الهدف الاساسى والنهائى لاية منظمة هو هدف انتاج السلعة او اصـــداء الخدمة . فى مناقشتنا للأنواع المختلفـــــة للجماعات التى ترتبط بالمنظمة ،فانه يمكـــن القول ان هذا الهدف يهم جماعة ــــــــــ اساسا .

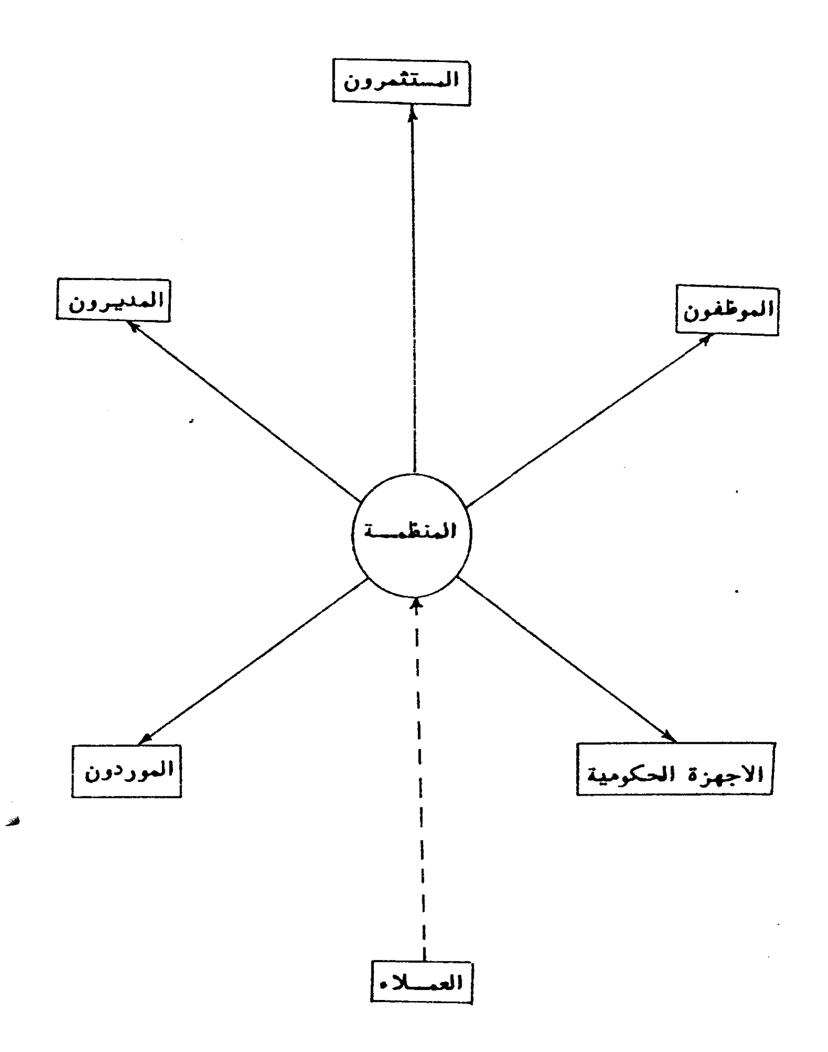
العملاء

١٧ ـ وكما سبق ان انتقدنا صلاحية الهدف الخـاص بالربح لان يكون هدفا عاما فى جميــــــع المنظمات . فان نفس الشئ يمكن ان يقـــال ايضا عن الهدف الخاص بالسلعة او الخدمـــة. وعلى اية حال فان هدف السلعة او الخدمـــة. خلافا للربح . يصلح استخدامه لدراســـــة انشطة المنظمات التى تحمل طابع (الملكيـــة الفردية ـ الملكية الفردية او العامة).

الملكية الفردية اوالعامة

١٨ ـ يوضح الشكل رقم (٢) احد المزايا التى تكمن وراء الهدف الخاص بالسلعة او الخدمة كسبب فى بقاء المنظمة على قيد الحياة واستمرارهـا. ان الموارد المالية الاساسية التى تســـتخدم فى تمويل انشطة المنظمة ترتبط بـ ــــــــــ

العملاء



شكل رقم (٢)
تدفق الموارد المالية فى منظمة قائمـــــــــة

١٩ - بغض النظر عن كون الناتج النهائي للمنظمة هو انتاج سلعة او تقديم خدمة ،فان كل منظمة انما توجد لكي تخلق شيئا ذاقيمة اقتصادية . ومن وجهة النظر هذه . فان الهدف الاساسي لشركة النصر لصناعة السيارات مثلا هو تصنيع ________ كذلك فان الهدف الاساسي لشركة محلات عمر افندى هو تقديم ________

السيارات

بضائع للبيع

٢٠ - حيث ان الربح يمثل الجزء الذى يتبقى بعد قيام المنظمة بالوفاء بالتزاماتها حيال الجماعات التي ترتبط بها باستثناء جماعة أصحاب رأس المال او المستثمرين ،فانه يمكن النظر اليه على انه معيار مناسب لقياس درجة فاعلية المنظمة في تقديم ________ او ________ لعملائها .

السلعة

الخدمة

٢١ - وعليه ،فانه بالرغم من ان الربح يمكن اعتباره مؤشرا لدرجة نجاح او فشل المنظمة الا انه قد لايصلح بالضرورة لتحديد اسباب النجاح او الفشل.ان القيمة الاقتصادية

لمنتجات او خدمات المنظمة تتحدد في النهاية بمعرفة جماعة ـــــــــــ .

العملاء

٢٢ - وفي حالة المنظمات ذات الطابع الاحتكاري او تلك المملوكة ملكية عامة، فان الربح قد لايوجد او قد لايصلح للتطبيق كأساس لتقييم اداء المنظمة . وبالرغم من ذلك فان حجم المنظمة وامكان استمرارها في العمل يتحددان ايضا بمعرفة العملاء او طالبي الخدمة ولو بطريق غير مباشر وعليه فان جميع المنظمات ، سواء كانت مملوكة ملكية خاصة ام ملكية عامة ، تشترك في هدف اساسي واحد وهو تقديم ـــــــــــ أو ـــــــــــ ذات قيمة اقتصادية .

سلعة
خدمة

٢٣ - ان تحديد الهدف الخاص بالسلعة او الخدمة كهدف عام لجميع انواع المنظمات يمدنا بمعيار لتقييم انشطتها بغض النظر عن شكل الملكية الخاصة بها . اضف الى ذلك انه حيث ان ارباح المنظمة تعتمد على قرارات العملاء فان تحديد اهداف

يزيـــد

المنظمة فى شكل سلع او خدمات (يزيـــد - يقلل من) احتمال تحقيق المنظمة للربـــح نتيجة لادائها لانشطتها ٠

ثانيا : الادارة بالأهداف

كما اوضحنا فى الجزء السابق فان الهـــدف النهائى لاية منظمة هو العمل على خلق القيـــم الاقتصادية فى شكل السلع والخدمات التـــى تقدمها ٠ وقد لاتقوم ادارات المنظمة الواحـــدة كل على حده بانتاج السلعة او الخدمة بالكامـل٠ اى من الالف الى الياء ٠ الا انها تشترك جميعا مع بعضها البعض فى خلق هذه القيم الاقتصاديـــة وهذا يعنى الى حد ما ان منهـــج (الادارة بالاهداف) ماهو الا امتداد للأهداف الخاصـــة بالسلع والخدمات لادارات المنظمة واقسامهـــا وعليه فان هذا المفهوم يقترح الحاجة الـــى ضرورة وجود شكل هرمى للأهداف فى شـــكل متجانس داخل المنظمة ٠ كما انه يقدر - ايضـــا ان تحدد هذه الاهداف مقدار ماتساهم به كـــل ادارة وقسم بالمنظمة وبشكل يسهل قياســـه ٠

٢٤ - يركز منهج الادارة بالاهداف على فكرة ان تقدم كل وحدة من الوحدات التنظيمية داخل المنظمة . اى كل ادارة وقسم المساهمة الاقتصادية التى تؤدى الى تحقيق الاهداف الموضوعة . وحتى يمكن تحقيق هذه الاهداف العامة الخاصة بالسلع او الخدمات فان الاهداف المحددة الخاصة بالوحدات التنظيمية داخل المنظمة يجب ان تكون (متماثلة - متجانسة) .

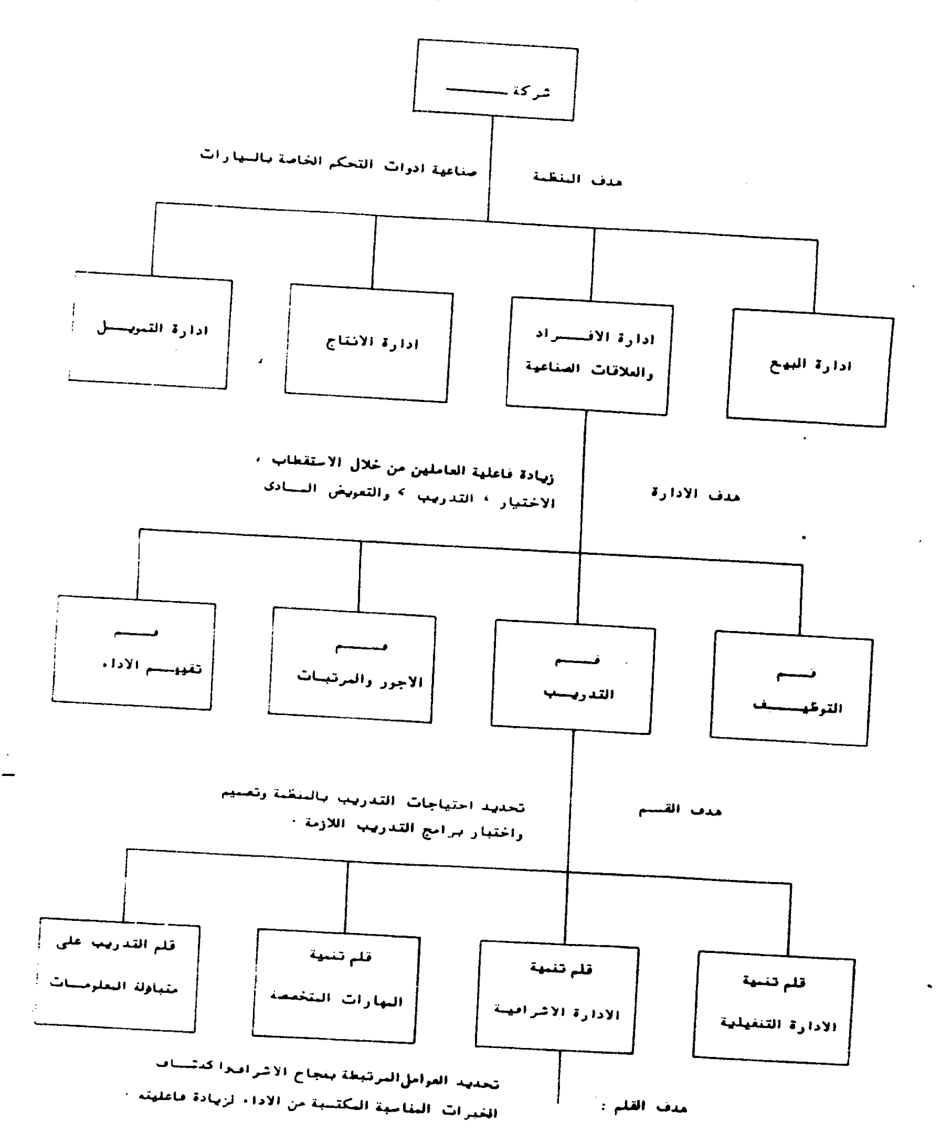
متجانسة

٢٥ - حيث ان لكل وحدة تنظمية عملا معينا ومحددا فان الاهداف المحددة الخاصة بكل منها لن تكون متماثلة الا ان هناك حاجة دائمة الى ضرورة وجود عنصر التجانس بينها على مستوى جميع الوحدات التنظمية بالمنظمة. ان احدى الطرق التى تحقق هذا التجانس تتطلب التأكد من ان الاهداف الخاصة بكل وحدة تنظيمية عند كل مستوى تنظيمى تؤدى الى اضافة اواسهام ما للوحدات التنظمية الاخرى عند المستوى التنظيمى التالى ، ان الناتج النهائى لذلك هو مايطلق

علية هرم ــــــــ .	الاهداف
٢٦ ـ يوضح شكل رقم (٣) مفهوم (هرم الاهداف) لأحد اجزاء المنظمة · وبالرجوع الى هـــذا الشكل فانه يمكن القول ان الهدف الاساسى او النهائى لهذه المنظمة هو ذلك الخـــاص بــــ (الربح ـ السلعة ـ الخدمة)·	السلعـــة
٢٧ ـ قمنا فى الشكل رقم (٣) بتحديد هــــرم الاهداف الخاصة بادارة الافراد والعلاقـــات الصناعية · بالاضافة الى ذلك فقد قمنا أيضا بتحديد مجموعات من الاهداف الاخـــرى عند مستوى ــــــــ ، و ــــــــ	القسم ـ القلم
٢٨ ـ كذلك نلاحظ انه عند كل مستوى تنظيمـــى فان الاهداف تم تحديدها بشكل(تفصيلـــى اجرائى ـ يمكن قياسه)	يمكن قياسه
٢٩ ـ وعليه · فان فلسفة الادارة بالاهـــداف تتطلب ضرورة تحديد ــــــــ الاهداف لكل مجموعة من المستويات التنظيميه بالمنظمة· كما ان هذه الاهداف يجب وضعها بشـــكل يسهل معه ــــــــ·	هرم قياسها

شكل رقم (٢)

هرم الاهداف المرتبطة بأحد اجزاء المنظمة



٢٠ - ان المنهج الذى يركز على تحديد اهداف قابلة للقياس والتأكد من ان هذه الاهداف تساهم فى تحقيق الهدف النهائى للمنظمة وهو انتاج السلعة او تقديم الخدمة ، اكثر من تركيزه على الاجراءات وطرق العمل هو مايطلق عليه منهج ———— .

الادارة بالاهداف

٢١ - يعتبر تحديد الاهداف بمثابة الخطوة الاولى والهامة فى عملية التخطيط . وحيث ان الادارة بالاهداف تؤثر تأثيرا مباشرا على وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بجانب التخطيط ايضا . فقد اصبحت تمثل اساسا يصلح لوصف وتطوير النشاط (التخطيطى - الادارى)ككل .

الادارى

٢٢ - وحيث ان الالتزام الشخصى باهداف الوحدة التنظيمية داخل المنظمة يزيد من احتمالات تحقيقها ، لذلك فان المشاركة الفردية فى تحديد هذه الاهداف يجب (تشجيعها - عدم تشجيعها) .

تشجيعها

٢٣ - يقدم منهج الادارة بالاهداف ايضا المعيار

اللازم لتقييم اداء الوحدات التنظمية المختلفة بالمنظمة ، وكذلك الافراد القائمين بالعمل بها ، وذلك بمقارنه الاهداف الموضوعة لفترة زمنية معينه بالاهداف التى يمكن ـــــ عن نفس الفترة ٠ | تحقيقها

٢٤ ـ واخيرا ،فحيث ان تقييم الاداء وفقا لمنهج الادارة بالاهداف يميل الى التركيز على اهداف العمل اكثر من التركيز على خصائص الافراد وسماتهم ، فان تغيير اداء العاملين يصبح امرا اكثر (سهولة ـ تعقيدا) | سهولة

ثالثا : بيئة التخطيط

كما سبق ان اوضحنا فى هذا الفصل فان التخطيط يبدأ بتحديد اهداف المنظمة وكذلك اهداف الوحدات التنظيمية المختلفة بها ٠ بالاضافة الى هذا ٠ فاننا يجب ان نأخذ فى الاعتبار كل ا[illegible]تراتيجيات العمل الممكنة التى تؤدى الى تحقي[illegible] هذه الاهداف ٠ وحيث ان المنظمة لاتوجد و[illegible]عمل فى فراغ ٠ فانه يقع على عاتق الادارة [illegible]ئو لية التحقق من

وقياس كافة العوامل الخارجية التي قد تضع بعض القيود على قدرة المنظمة على الحركة او التي قد تطرح الفرصة او الفرص المواتية للعمل على تحقيق اهدافها . وفي هذا الجزء فاننا سوف نقوم بشرح بعض هذه العوامل الخارجية والتي ولاشك تؤثر تأثيرا كبيرا على عملية التخطيط. وحيث ان هذه العوامل تمثل قيودا يجب على المنظمة ان تتحرك من خلالها فان الكثير من كتاب الادارة يميلون الى اطلاق لفظ (المعطيات الخارجية للتخطيط) عليها

٣٥ - بالرغم من ان الترتيب الذى سيتم به ذكر العوامل البيئية لايعني ترتيبا لدرجة الاهمية النسبية لكل منها ، الا انه من المؤكد ان درجة الاستقرار السياسي تعتبر احد العوامل الهامة التي تؤثر على عملية التخطيط . ففي حالة عدم وجود بيئة سياسية مستقرة . فان التخطيط يميل الى التلون بصيغة (الاجل القصير - الاجل الطويل) .

الاجل القصير

٣٦ - يعتبر عامل الاستقرار السياسي عاملا هاما وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تتعدى انشطها

حدود دولتها ٠اى المنظمات العالمية. فعلـــى
سبيل المثال نجد ان العوامل الهامة التـــى
تؤثـــر على عملية التخطيط فى بـعض دول
امريكا اللاتينية وكذلك بعض الدول العربية
هو ارتفاع مستوى (الاستقرار ـ عـــدم
الاستقرار) السياسى ٠

عدم الاستقرار

٣٧ ـ ومن الناحية الاخرى ،فان المنظمات التـى
زاولت بعض انشطتها فى دول اوربا الغربيـة
فى السنوات الاخيرة استطاعت ان تقـــوم
باداء وظيفة التخطيط فى ظل بيئة سياســية
(مستقرة ـ غير مستقرة) ٠

مستقرة

٣٨ ـ وبالرغم من ان المقارنات العالميـــــة
توضح تماما ماهوالمقصود بالاستقرار السياسى
الا ان نفس هذا العامل يلعب دورا هامـــا
على المسرح المحلى او القومى ٠ وبفرض بقاء
الاشياء الاخرى على ماهى عليه ٠ فان منظمات
الاعمال تفضل ولاشك العمل فى اطار بيئـــة
سياسية (مستقرة ـ غير مستقرة)٠

مستقرة

٣٩ ـ وبنفس المنطق ،فاننا نتوقع انه خـــلال
الفترات التى تتصف بعدم الاستقرارالسياسى

على المستوى القومى ، مثل ماقد يحدث حين تنصيب رئيس جديد للجمهورية . فان الارتبطات الطويلة الاجل المتعلقة بالتخطيط داخل المنظمات تميل الى (الزيادة النقصان) .

النقصان

٤٠ - ترتبط العوامل المتعلقة بالسياسة المالية واللوائح والضوابط الحكومية ارتباطا وثيقا بذلك الخاص بالاستقرار السياسى.يؤثر العامل الخاص بالسياسة المالية للدولة على البيئة الاقتصادية العامة لها ، والتى من خلالها تمارس المنظمات المختلفة عملية التخطيط . فعلى سبيل المثال ،اذا اعتقد رجال الاعمال ان السياسة المالية للدولة ترمى الى تحقيق معدل عال للتوظف والنمو الاقتصادى اكثر من محاولة القضاء على التضخم فان ارتباطاتها المتعلقة بالاستثمارات قد تميل الى (الزيادة - النقصان) .

الزيادة

٤١ - قد تؤثر بعض السياسات المالية على بعض انواع المنظمات اكثر من البعض الاخر ، كما انها قد تؤدى الى افادة البعض

منها على حساب البعض الاخر ايضا . فعلى سبيل المثال اذا تقرر رفع سعر الفائدة على القروض العقارية فى نفس الوقت الذى تقرر فيه اعفاء انتاج المنسوجات القطنية والصوفية من بعض انواع الضرائب ،فان صناعة (البناء - الغزل والنسيج) سوف تستفيد من مثل هذه السياسة . | الغزل والنسيج

٤٢ - كذلك فان اللوائح والضوابط الحكومية قد تؤثر على بعض انواع المنظمات اكثر من البعض الاخر ،فعلى سبيل المثال نجد انه بالمقارنة بصناعة الغزل والنسيج فى مصر فان صناعة الدواء تعمل فى اطار يتميز (بكثرة - بقلة) اللوائح والضوابط الحكومية | بكثرة

٤٣ - مع النمو المضطرد فى حجم القطاع الصناعى فى مصر فى السنوات الاخيرة ، فان التدخل الحكومى عن طريق اللوائح والضوابطالمختلفة كان دائما فى طريقه الى (الزيادة - النقصان) . | الزيادة

٤٤ - مما سبق يتضح انه لايمكن لاية منظمة

تجاهل اهمية اللوائح والضوابط الحكوميــــــة، حتى ولو كانت هذه المنظمة على درجة عاليــة من الاستقرار الاقتصادى . فعلى ســــبيل المثال نجد ان اللوائح والضوابط الحكوميــة الخاصة بمواصفات المنازل السكنية (ثابتة - متزايدة) نسبيا فى حين ان تلك الخاصـــة بالصناعات الدوائية (ثابته - متزايــــدة) نسبيا .

ثابته

متزايدة

٤٥ - هناك عامل اخر من العوامل البيئيـــــة للتخطيط وهو (الاتجاه العام للتوظف والانتاجية والدخل). فكلما اتجهت هذه العوامل الـــى الارتفاع كلما مال الطلب العام على المنتجات والخدمات الى (الزيادة - النقصان - الثبات) مالم تكن المنظمة تعمل فى صناعة مـــن الصناعات ذات الاتجاه النزولى، او المتدهور مثل صناعة الطرابيش فى مصر .

الزيادة

٤٦ - وبالمناسبة . فاذا كانت منظمة ماتعمـــل فى احدى هذه الصناعات المتدهورة فانـــه يصبح من الضرورى على الادارة ان تعيـــد النظر فى اهدافها مرة اخرى . فنظــــرا

للزيادة المضطردة فى حجم السكان فى مصر وبنظرة لخروج المراة المتزوجة الى ميدان العمل شأنها فى ذلك شأن الرجل ، فان صناعة الاغذية المعلبة يجب عليها ان تتطور وذلك بالتوسع فى انتاج (ملابس السهدا — وجبات غذائية كاملة) ٠

وجبات غذائية كاملة

٤٧ ـ اذا قلت فرص زيادة معدلات التوظف والانتاجية والدخل فى دولة ما ، فان الارتباطات الطويلة الاجل للمنظمات تميل الى (الزيادة ـ النقصان) ٠

النقصان

٤٨ ـ يعتبر العامل الخاص بالتغير فى مستويات الاسعار احد العوامل التى تؤثر على عملية التخطيط ايضا. ان الموقف الذى يؤدى الى عرقلة عملية التخطيط هو الموقف الذى تتصف الاسعار فيه بـ (ارتفاع تدريجى بطئ ـ انخفاض تدر يجى بطئ ـ تغير مفاجئ غير متوقع) ٠

تغير مفاجئ غير متوقع

٤٩ ـ بطبيعة الحال ٠ [illegible] الاتجاه العام للأسعار فى اقتصاد مايرتبط [illegible] بعة السياسة المالية

للدولة ٠ فعلى سبيل المثال نجد انه يترتب على السياسة المالية للدولة في مصر في السنوات الاخيرة (ارتفاع ـ انخفاض) تدريجي عام في الاسعار ٠	ارتفاع
٥٠ ـ لاتتغير الاسعار في بعض الصناعات وبنفس القدر بالضرورة نتيجة للتغير الذى يحدث في المستوى العام للاسعار في الاقتصاد القومي٠ فعلى سبيل المثال اذا افترضنا أن الدولة سوف تقوم بامداد الاقتصاد المحلي بكافة مايلزمه من صاج الحديد بحيث يؤدى ذلك الى خفض سعره في الاسواق ،وان احد مديرى احدى شركات الاثاثات المعدنية اعتقد ان المستوى العام للاسعار سوف يرتفع في خلال فترة زمنية تخطيطية محددة بمعدل وقدره ٥٠٪ فان الافتراض القائل بان اسعار الاثاثات المعدنية يجب ان ترتفع بالضرورة بنسبة ٥٪ افتراض (له مايبرره ليس له يبرره)٠	ليس له مايبرره
٥١ ـ تبدو كل العوامل البيئة التي تمت مناقشتها حتى الان كما لو كانت تفترض ان	

المفاهيم التكنولوجية ثابتة دون ان يطــــرأ عليها اىتغيير.ولكن الحقيقة الثابته وهـــى ان هناك دائما تطور تكنولوجى انما تمثــل احد العوامل الاخرى التى تؤثر على عمليـــة التخطيط . مرة اخرى ، فقد يكون هذا العامل اكثر اهمية في بعض الصناعات دون البعــض الاخر . فعلى سبيل المثال يمكن النظــــر الى عامل (التطور التكنولوجى) على أنـــه اكثر اهمية كاحد عوامل التخطيط فى صناعــة (السيارات ـ الطائرات الحربية) .

الطائرات الحربية

٥٢ ـ الا ان ماذكرناه فى البند السابق لايقلـل من اهمية عامل (التطور التكنولوجى) لجميع الصناعات فحتى صناعة السيارات والتـــى تطورت تطورا تكنولوجيا هائلا منذ بدايـــة هذا القرن قدتخضع لتطورات تكنولوجيـــة اخرى ذات اهمية بالغة مثل (ادخال بعــض المواصفات الفنية الجديدة الخاصة بالسلامــة ـ اختراع محركات لاتعمل بالبنزين) .

اختراع لحركات لاتعمل بالبنزين

٥٣ ـ لاشك ان الاثار التى ترتبت علـــــى التطور التكنولوجى الذى حدث حتى اليــوم

لازالت ماثلة بوضوح امام اعيننا · ولاشك ايضا ان تاريخ الاعمال ملئ بالامثلة على المنظمات التى فشلت فى ان تعى انعكاسات هذا التطور على مجال التخطيط.وذلك بسبب انه فى نفس الوقت الذى يتم فيه عمل التخطيط · فـــان الاثار التى قد تترتب على اى تطـــور تكنولوجى معين قدلاتكون مؤكدة · فعلـــى سبيل المثال نجد ان شركة كريسلر لانتـاج السيارات بالولايات المتحدة الامريكيــة انفقت اموالا طائلةفى بداية الســتينات على تطوير صناعة سيارات الركوب رغبـــة منها فى التوصل الى صنع سيارة تسير بقـــوة الدفع الذاتى ووفقا لما تطورت اليه صناعـــة السيارات حتى اليوم ،فان هذا الاستثماريبدو استثمارا (لامبرر له ــ له مايبرره) ·

لامبرر له (لان شركة كريسلرلم تنتج الســيارة المشار اليها)

٥٤ ــ وحتى الان ،فقد اخذنا فى الاعتبار تلــك العوامل الخاصة بالاستقرار السياسى ،السياسة المالية واللوائح والضوابط بالدولة ، الاتجاهات الخاصة بمستويات التوظف والانتاجية والدخلء

مستويات الاسعار ،والتغيرات التكنولوجية كالعوامل البيئية التى تمثل اهم (المعطيات) الخاصة بالتخطيط.هناك عامل خارجي آخر لايمكن اغفاله بأى حال وهو الخاص بحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة او خدماتها. ان الدراسات والتقارير المنشورة بمعرفة الاجهزة الحكومية المختلفة تصبح ذات فائدة كبيرة فى المساعدة على تقدير مستوى حجم المبيعات الخاص بـ(المنظمة ـ الصناعة كلها)

الصناعة كلها

٥٥ ـ سوف ننظر الى التنبؤ بالمبيعات Sales Forecasting كأحد الاساليب اللازمة لتقدير حجم المبيعات Sales Estimates المتوقع فى الجزء التالى من هذا الفصل . الا انه عند هذه النقطة من مناقشاتنا فاننا قد نلاحظ انه كلما كبر حجم المنظمة ، كلما كان هناك احتمال (اكبر ـ اقل) ان يكون التنبؤ بمبيعاتها قد تم عمله وفقا لدراسات تفصيلية وبمعرفة المنظمة ذاتها.

اكبر

٥٦ ـ واخيرا فهناك مجموعه من العوامل

الخارجية والتى تؤثر على عملية التخطيط تتصل بقدرة المنظمة على الحصول على المدخلات اللازمة لها ، وهذه العوامل يعبر عنها بلفظ (عامل السوق)٠ ويشمل هذا العامل امكانية الحصول على الارض ،العمل ،المواد الاولية الاجزاء وقطع الغيار ، وراس المال ٠ ترتبط هذه العوامل على وجه التحديد بالتخطيط الخاص بـ (حجم الانتاج ـ الموقع) الخاص بالمنظمة او المصنع ٠

الموقع

٥٧ ـ ان امكانية الحصول على الارض تعتبر احد العوامل التى تؤثر على الموقع ذاته وبهذا المنطق فأن لفظ (الارض) يعني (المساحة المتاحة ـ المساحة المتاحة بما فى ذلك المنافع العامة ووسائل النقل)

المساحة المتاحة بما في ذلك المنافع العامة ووسائل النقل ٠

٥٨ ـ اما بالنسبة للعامل الخاص بالعمل فان المنظمات عادة ماتختار تلك المواقع التى تتوافر فيها الايدى العاملة ذات المهارات المطلوبة ٠ومن وجهة النظر هذه فانه من المتوقع ان نجد المهارات الخاصة بصناعة

الغزل والنسيج في ــــــــــــــ	المحلة الكبرى والاسكندريـة
في حين نجد المهارات الخاصة بصناعـــة الحلوى في ــــــــــ.	طنطا والقاهرة
٥٩ ـ كلما زاد اعتماد المنظمة على المـــواد الاولية او قطع الغيار ،فانها تميل الـــى اختيار ذلك الموقع القريب من مصادرهـا. فعلى سبيل المثال نجد ان صناعة الصلـب نشأت في مدينة بتسبرج بالولايات المتحدة الامريكية نظرا لقربها من ــــــــــــ	مناجم الفحم
٦٠ ـ وكما هو الحال بالنسبة للعوامل الفنيـــة الاخرى التي تؤثر على عملية التخطيط فقـد تكون مصادر المواد الاولية وقطع الغيـــار غير هامة نسبيا بالنسبة لبعض الصناعـــات وبسبب وجود تسهيلات النقل المختلفـــة. وعليه،فاى من هاتين المنظمتين لاتتاثركثيرا بمصادر المواد الاولية وقطع الغيار (مصنـع للالات الالكترونية ـ ورشة نجارة).	مصنع للآلات الالكترونية
٦١ ـ واخيرا .فقد نجد في بعض الاحيـــان ان بدائل التخطيط الخاصة بالمنظمة يتاثـر	

بمقدار ماهو متاح من راس المال · وعلى
هذا · فقد اثبتت الكثير من الدراسات
ان هناك سببين رئيسين وراء ظاهرة
افلاس المنظمات الصغيرة الحجم وهما : عدم
توافر المهارة الادارية وعدم توافر راس المال ·
على ايه حال · فان قدرات المنظمات
الكبيرة على الحصول على التمويل اللازم
للدخول في مشاريع جديدة قد تكون محدودة
وخاصة اذا ماصادفها بعض (النجاح ـ الفشل) | الفشل
في بعض مشروعاتها حديثا ·

رابعا : التنبؤ بالمبيعات وعلاقته بالتخطيط

حيث ان الايراد المتوقع والمرتبط بتقدير
معين للمبيعات · يحدد القيود الاقتصادية التي
يتعين على المنظمة عدم تجاوزها ·فان التنبؤ
يعتبر لذلك السبب من العوامل الهامة في
علاقته بوظيفة التخطيط ·يختلف التنبؤ بالمبيعات
عن المعطيات الخارجية للتخطيط التي سبقت
الاشارة اليها في انه ليس عاملا بيئيا بقدر ماهو
احد المخرجات المترتبة على قيام المنظمة
بممارسة احد انشطتها المختلفة · ولهذا السبب ،

فان بعض كتاب الادارة يشيرون الى هذا العامل
باعتباره احد المعطيات الداخلية للتخطيط حتى
يمكن التفرقة بينه وبين العوامل البيئية اوالخارجية
الاخرى.وحيث ان التنبؤ ينبع عن المنظمة ذاتها
فانه يمكن النظر اليه كاداة تخطيطية في حد
ذاته وفي هذا الجزء فاننا سوف نناقش طبيعة
عملية التنبؤ بالمبيعات ،ثم الطرق الرئيسية
التي يتم استخدامها للتوصل الى هذه التنبؤات وهي
طريقة (اراء هيئة الادارة العليا)،طريقة
(مجموعة رجال البيع)، طريقة (توقعات العملاء)
و(الطرق الاحصائية) .

٦٢ ـ يمكن النظر الى التنبؤ بالمبيعات على انه
احد معطيات عملية التخطيط وذلك لانه يضع
بعض القيود على جميع الانشطة ________ | التخطيطية
بالمنظمة .

٦٣ ـ وعلى نقيض العوامل البيئية الاخرى التي
تؤثر على عملية التخطيط ،فان التنبؤ
بالمبيعات يعتبر احد معطيات التخطيط
(الداخلية ـ الخارجية). | الداخلية

٦٤ ـ كذلك يمكن اعتبار التنبؤ بالمبيعات

	اداة تخطيطية ايضا ٠ وبهذا المنطق ٠ فانـــه يصبح أداة فعالة وخاصة حينما يكون الطلـــب على منتجات او خدمات المنظمة في خــــلال فترة التخطيط موضع الاعتبار (محدود ا ـ غيــر محدود)٠
محدودا	
	٦٥ ـ يقوم التقدير الخاص بالمبيعات بامـــداد المنظمة بالاساس اللازم لتحديد العائـــــد المتوقع وبالتالى فانه يمدها بالمعيار الـــلازم لتخطيط كافة الاستثمارات والنفقات.ومـــن اجل هذه الاستخدامات الهامة للتنبؤ بالمبيعات فان القرار النهائى الخاص به يجب ان يكون مسئولية (المتخصصين الفنيين ـ الادارة العليا) بالمنظمة ٠
الادارة العليا	
	٦٦ ـ سوف تتدرج مناقشنا لطرق التنبؤبالمبيعات من الطرق الاكثر سهولة الى تلك الاكثر صعوبه بصفه عامة ، الا ان استخدام اى من هـــذه الطرق بمعرفة المنظمة لهو دليل على الاهتمـــام بمستوى او حجم ــــــــــــــــــ عن الفترة الزمنية المقبلة ٠
المبيعات او العائد	

٦٧ ـ تعتبر طريقة (اراء هيئة الادارة العليا) من اقدم طرق تقدير المبيعات واكثرها سهولة ايضا . تعني هذه الطريقة تجميع اراء جميع افراد هيئة الادارة العليا بالمنظمة للتوصل الى تقدير اجمالي واحد للمبيعات عن الفترة المقبلة موضع الدراسة. يتلخص احد مزايا هذه الطريقة في انه قد يدفع افراد الادارة العليا الى الحصول على المعلومات اللازمة والمرتبطة بالتنبؤ بالمبيعات ، وبالتالي الى (زيادة ـ قلة) درجة وعيهم بالمتغيرات السوقية التي تؤثر على نجاح المنظمة .

زيادة

٦٨ ـ وحيث ان التنبؤ بالمبيعات يؤثر على الموازنات التخطيطية الخاصة بكل ادارة من ادارات المنظمة تأثيرا مباشرا ، فان مساهمة افراد الادارة العليا في عملية التنبؤ يجعل قبولهم لهذه الموازنات (اكثر احتمالا ـ اقل احتمالا) .

اكثر احتمالا

٦٩ ـ على اية حال ، فقد ينتج عن طريقة (اراء هيئة الادارة العليا) تجميع تخمينات واراء هشة غير مدعمة بالادلة الكافية

الامر الذى يؤدى الى التوصل الى تنبؤات (يمكن الاعتماد عليها ـ لايمكن الاعتماد عليها) ٠

لايمكن الاعتماد عليها

٧٠ وحيث ان المسئولية النهائية المتعلقة بجمع المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات وتحليلها وفقا لطريقة (اراء هيئة الادارة العليا) ليست مسئولية اية ادارة من ادارات المنظمة او اى فرد محدد بها ٠ فاننا (نتوقع ـ لانتوقع) ان يحدث اى تطوير لاساليب التنبؤ من فترة لاخرى ٠

لانتوقع

٧١ ـ ان الطريقة الاولى من طرق التنبؤ بالمبيعات والتى تمثل تجميع احسن مافى جعبة المديرين من اراء هى طريقة ــــــــــــــــــــ

اراء هيئة الادارة العليا

٧٢ ـ تمثل طريقة (مجموعة رجال البيع) مزيجا من اراء عدد من الافراد الا ان هذا المزيج يتم التوصل اليه بصورة تختلف عن تلك المتبعة فى طريقة (آراء هيئة الادارة العليا) ففى ظل هذه الطريقة الأخيره يقوم كل مدير بتقديم تقرير عن (جزء محدد من السوق ـ السوق كله) ٠

السوق كله

٧٣ ـ ومن الناحية الاخرى ،ففى ظل طريقة مجموعة رجال البيع يقوم كل رجل من رجال البيع بعمل تقدير خاص بجزء محدد من السوق لاكثر ، حيث عادة مايُطلب من كل منهم تقدير المبيعات الخاصة بالمنطقة التى يتولى البيع فيها ،ثم يقوم مديرى المناطق بجمع ومراجعة التقديرات الواردة من المناطق المختلفة ،كل فى حدود منطقته .تقوم هذه الطريقة على الاراء الشخصية والاحكام التى يصدرها الافراد (الخبراء فى مجال التنبؤ ـ الاقرب الى الاسواق)

الاقرب الى الاسواق

٧٤ ـ اضف الى ذلك ان مساهمة رجال البيع فى عمل التقديرات الخاصة بمبيعاتهم تشكل دافعا لهم على محاولة الوصول بارقام المبيعات الفعلية الى الارقام المخططة ،ان لم تزد عليها.ومن الناحية الاخرى ،فقد يعتبر نفس الشئ احدى نقاط الضعف الاساسية المرتبطة بهذه الطريقة .فحينما تستخدم هذه التقديرات لتحديد الحصة البيعية لكل رجل من رجال البيع ، فان التقديرات

التى يقومون بعملها تصبح اكثر ميــــــلا	
لان تكون تقديرات (متفائلة - متشائمة).	متشائمة
٧٥ - تمثل احدى نقاط الضعف الاخرى المرتبطة بهذه الطريقة فى تركيز رجال البيع ، حيـن قيامهم بعمل تقديراتهم ،على الظـــــروف الحاضرة للسوق تركيزا شديدا وعدم قدرتهم بالتالى على الاخذ فى الاعتبار للسلع المنافسة وللتطورات التى قد تطرأ عليها لعـــــدم معرفتهم بها . ومن هذه الزاوية ،فـــــان تقديرات رجال البيع تميل الى ان تكــون (مرتفعة للغاية - منخفضة للغاية - امـــــا مرتفعة او منخفضة) .	اما مرتفعة او منخفضة
٧٦ - وعليه ،فان طريقة التنبؤ بالمبيعات التـى تتصف بانها تقوم على الاتصال المباشـــــر بالمستهلك والتى تنطوى على نقطة ضعـــــف اساسية تتمثل فى عدم الاخذ فى الاعتبـــار التطورات التى تطرأ على المنتجـــــات الاخرى المنافسة والظروف الاقتصاديـــــة فى المستقبل ،هى طريقة ــــــــــــــ	مجموعة رجال البيع

٧٧ - مثل طريقة (اراء هيئة الادارة) وطريقة (مجموعة رجال البيع)فان طريقة(التوقعات العملاء)تقوم ايضا على تجميع الاراء.وكما يدل الاسم فان هذه الطريقة تعنى بتجميع اراء وتوقعات ________________

العملاء

٧٨ - تدور الاراء التى يتم جمعها من العملاء حول خططهم الشرائية خلال فترة التخطيط موضع الدراسة ولاشك ان نجاح المنظمة فى الحصول على مثل هذه الاراء يزداد كلما استطاعت اقناع العملاء بسرية هذه المعلومات . وبان الادلاء بها (يشكل - لايشكل) ارتباطا من جانبهم بضرورة الشراء .

لايشكل

٧٩ - تعتبر طريقة (توقعات العملاء) طريقة فعالة فى التنبؤ بالمبيعات وخاصة فى حالة قلة عددهم وهذا يبدو صحيحا الى حد كبير فيما يتعلق بالمنتجات او الخدمات المقدمة الى(العملاء بصفة عامة - العملاء الصناعيين) .

العملاء الصناعيين

٨٠ - وفى حالة وجود عدد كبير من العملاء فان استخدام اساليب العينة يصبح امرا ضروريا بالنسبة لطريقة ________________

توقعات العملاء

للتنبؤ بالمبيعات .

٨١ ـ تمثل احدى نقاط الضعف الخاصة بهـــــذه الطريقة فى ان المنظمة تعتمد اعتمـــــادا كبيرا على اراء قد لاتكون صحيحة تمامـــا. وعليه فان التقديرات التى يتم التوصـــــل اليها من وراء استخدام طريقة (مجموعـــــة رجال البيع) لايمكن الاعتماد عليها اكثـــــر من اراء العملاء التى يتم جمعها بطريقة ـــ ــــــــ .

توقعات العملاء

٨٢ ـ فى مناقشتنا لموضوع التنبؤ بالمبيعـــــات وتقديرها ،استعرضنا حتى الان عـــدة طـرق وهى طريقة (أراء هيئة الادارة العليا) (مجموعة رجال البيع) (توقعات العملاء) واخيرا فـــان الطرق الاحصائية تمثل آخر هذه الطرق، كمـا هو وارد ذكره بهذا الكتاب وكما يـــــدل الاسم ،فان هذه الطريقة تتضمن تطبيـــــق (اسلوب محدد ـ عدد من الاساليب البديلة)

عدد من الاساليب البديلة

٨٣ ـ من اشهر الطرق الاحصائية المستخدمـــــة اسلوب (تحليل الاتجاه) والذى بمقتضاه يتـــم استقراء المعلومات التاريخية الخاصـــــة

بالمبيعات، وذلك بهدف تقديرها في خـــلال فترة زمنية مقبلة. وعليه ، فان استخدام هـــذا الاسلوب يقوم على افتراض معين وهـــــو ان العوامل التي اثرت على حجـــــم المبيعات وتطورها في الماضي (ســــوف - سوف لا) تستمر في المستقبل .

سـوف

٨٤ - هناك بعض الاساليب الاحصائية الاخـــرى الاكثر تعقيدا مثل (تحليل الارتباط) و الـــذى يتم استخدامه لتحديد الاسباب التـــي ادت الى حدوث التغييرات السابقة في حجـــم المبيعات . وعلى اية حال ، فان كل مـــــن اسلوب (تحليل الاتجاه) واسلوب (تحليــــل الارتباط الاحصائي) يتوقف على مدى توافر المعلومات (في الماضي - في الحاضر) .

في الماضي

٨٥ - يمثل استخدام النماذج الرياضيـــــــة اسلوبا اكثر تعقيدا بالقياس الى الاساليـــب السابق ذكرها ، ذلك انه في ظله فانـــــــه يتحتم على من يقوم بالتحليل ان يحــــاول ضم كل العوامل التي تسبب حدوث الظاهـــرة المعينه في نموذج رياضي واحد . فقــــــد يتطلب النموذج الرياضي ، على ســــبيل المثال استخدام الارقام الدالة على دخــــول

المستهلكين ، ومديونيتهم ، والحجم الحالـــى للمبيعات فى التنبؤ بـ ______________ خلال فترة التخطيط .

المبيعات

٨٦ ـ ومن خلال التحليل الدقيق للمعلومـــــات التاريخية ،فانه قد يمكن اكتشاف بعـــض العوامل التى تؤثر على حجم المبيعـــــات والتى لم تكن واضحة من قبل وذلك باستخدام احد الاساليب ______________ .

الاحصائية

٨٧ ـ ومن الناحية الاخرى ،فان الاثار التـــى تترتب على ظهور بعض المنتجات الجديـدة او اى تغيير فى هيكل السوق (يمكـــــن ـ لايمكن) اكتشافها باستخدام الطـــــرق الاحصائية .

لايمكن

٨٨ ـ وبالاجمال ،فقد قمنا بمناقشة نقاط القــوة ونقاط الضعف المتعلقة باربعة طرق للتنبـؤ بالمبيعات وهى ______________ ، و ______________ ، و ______________ ، و ______________ .

هيئة الادارة العليا- مجموعة رجال البيع- توقعات العمـــلاء - الطرق الاحصائيـــة

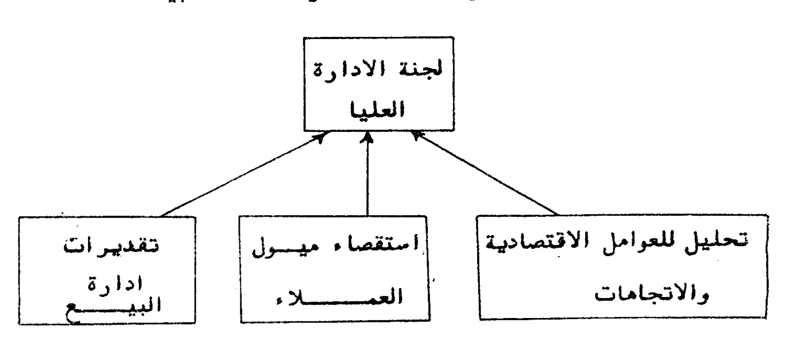
٨٩ ـ وفى الحياة العملية ،فان المنظمـــــة

عادة ماتميل الى استخدام اكثر من طريقـــة من طرق التنبؤ بالمبيعات • فعلى ســـبيل المثال ، يوضح الشكل رقم (٤) عددا وقـدره ثلاثة تقديرات منفصلة للمبيعـــات يتم تقديمها لاحدى لجان الادارة العليــــا لاتخاذ القرار النهائي

٩٠ - كما سبق ان اشرنا في بداية هذا القســم فان الاثار التي تترتب على التنبؤبالمبيعـات تصبح امرا بالغ الاهمية حتى ان المسؤوليـــة النهائية الخاصة بقرار التنبؤ عــــادة ماتكون مسؤولية الادارة العليا •

شكل رقم (٤)

التقديرات المنفصلة والمتعددة للمبيعات



مراجعة عامة :

٩١ ـ يمكن تحديد عدد من الجماعات التي لها اهتمامات خاصة ترتبط بنشاط المنظمة كما انها،اى تلك الجماعات،تستطيع ايضا تحقيق اهدافها الخاصة من خلال تفاعلها مع المنظمة . تعتبر جماعة ________ احدى الجماعات التي ترتبط بالمنظمة من داخلها كما ان جماعة ________ تعتبر مثالا على تلك الجماعات التي ترتبط بالمنظمة من خارجها .	أصحاب رأس المال الموردون اوالعملاء أوالحكومة.
(بنود ١ الى ٨)	
٩٢ ـ اذاماأخذنا فى الاعتبار احد الاهداف التي تعتبر عامة لجميع انواع المنظمات. فان الهدف الذى يمكن اعتباره مقياسا لنجاح المنظمة اكثر من غيره لكونه ليس هدفا مجردا هو هدف ________	الربح(البقاء والنمو أيضا)
(بنود ٩ الى ١٥)	
٩٣ ـ ان الهدف العام الذى يلقى الضوء على (بقاء واستمرار)جميع انواع المنظمات، حين ادائها لعملها،والذى يأخذ فى الحسبان	

المصدر النهائي للاموال والذى منه تستطيع المنظمة ان تحقق ربحا وان تنمو ايضا هو هدف ــــــــــــــ

السلعة او الخدمة

(بنود ١٦ الى ٢٣)

٩٤ - ان المنهج المتبع فى التخطيط وكذلك فى اداء وظائف الادارة بصفة عامة ، والذى يمثل امتدادا للهدف الخاص بالسلعة او الخدمة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمة يعرف باسم ــــــــــــــ

الادارة بالاهداف

(بنود ٢٤ الى ٢٨)

٩٥ - احد الخصائص المميزة لمنهج الادارة بالاهداف هو ضرورة تحديد مايسمى بالهيكل الهرمى للاهداف فى شكل (اجراءات محددة - نتائج يمكن قياسها) .

نتائج يمكن قياسها

(بنود ٢٩ الى ٣٤)

٩٦ - ان عامل (الاستقرار السياسى) كاحد العوامل البيئية التى تؤثر على عملية التخطيط استطاع ان يؤثر بصفة خاصة على

المنظمات ذات الطابع (القومى - العالمى). بينما كان تأثير العامل الخاص بالسياسة المالية للدولة على المنظمات ذات الطابع (القومى - العالمى) اكثر وضحا .	العالمى القومى
(بنود ٣٥ الى ٤٤)	
٩٧ - غالبا ماتميل منظمات الاعمال الى عمل ارتباطات (طويلة الاجل - قصيرة الاجل) اذا ماكانت نظرتها ايجابية تجاه استمرار النمو والتوظف وارتفاع الانتاجية والدخول. اما فى حالة تغير مستويات الاسعار فان الموقف الذى يؤدى الى المصاعب الجمة هو الموقف الذى تكون فيه الاسعار ــــــ	طويلة الاجل متغيرة لظروف غير متوقعة
(بنود رقم ٤٥ الى ٥٠)	
٩٨ - يؤثر العامل الخاص (بالتغيرات التكنولوجية) كاحد معطيات عملية التخطيط على (عدد قليل من - جميع) الصناعات فى وقتنا الحاضر . اما الطلب المتوقع على منتجات المنظمة او خدماتها ، فلا زال احد المعطيات الاخرى (الداخلية الخارجية) للتخطيط .	جميع الخارجية
(بنود ٥١ الى ٥٥)	

	٩٩ - ان عامل (السوق) والذى يشمل امكانية الحصول على الارض، العمل، المواد الاولية، وقطع الغيار، وراس المال، هو اخر العوامل البيئة التى تمت مناقشتها. وبالنسبة لسوق العمل ،فان حاجة المنظمات اليوم عادة ماتكون في اتجاه الحصول على الايدى
الماهرة	العاملة (الماهرة - غير الماهرة) ومن وجهة نظر اجمالية ،فان عامل السوق كاحد العوامل البيئة يصبح اكثر ارتباطا
الموقع	بتخطيط (حجم الانتاج - الموقع) الخاص بالمنظمة .
	(بنود ٥٥ - ٦١)
	١٠٠ - على عكس العوامل البيئية التى تؤثر على عملية التخطيط ،فان التنبؤ بالمبيعات
الداخلية	ينظر اليه على انه احد المعطيات ـــــــ للتخطيط .
	(بنود ٦٢ الى ٦٥)
	١٠١ - ان طريقة التنبؤ بالمبيعات التى تعتبر اسهل الطرق اذا ماتم استخدامها بمفردها.

والتى تمثل تجميعا لآراء افراد الادارة العليا هى طريقة ________ (ابنود ٦٦ الى ٧١)

اراء هيئة الادارة

١٠٢ - ان الطريقة التى يتم بمقتضاها مراجعة الاحكام الصادرة من رجال التسويق اولا ثم تجميعها بهدف الوصول الى تقدير للمبيعات فى المستقبل تعرف باسم طريقة ________. (بنود ٧٢ الى ٧٦)

اراء مجموعة رجال البيع

١٠٣ - ان طريقة التنبؤ بالمبيعات والتى تعتمد على التقارير الخاصة بالميول الشرائية للمستهلكين فى الفترة التخطيطية تعرف باسم ________ (بنود ٧٧ الى ٨١)

توقعات العملاء

١٠٤ - واخيرا ،فان الطرق التى تعتمد على استخدام الاساليب الكمية والتحليلية مثل (تحليل الاتجاه) وتحليل الارتباط الاحصائى والنماذج الرياضية تعرف جميعا باسم ________ (بنود ٨٢ الى ٨٨)

الطرق الاحصائية

١٠٥ - وفى الحياة العملية،فان التنبؤ بالمبيعات الذى تقوم المنظمات المختلفة بعملـه يعتمد على استخدام (طريقة محددة ومنفصلة - مجموعة من الطرق)٠

مجموعة من الطرق

(بنود ٨٩ - ٩٠)

اسئلة للمناقشة

١ - هل من المفيد الاخذ فى الاعتبار لاهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بالمنظمة وانشطتها ؟ اشرح ٠

٢ - ماهو فى رايك الهدف الحقيقى لمنظمات الاعمال ؟ اشرح

٣ - اشرح الزاوية او الزوايا التى من خلالها يرتبط الهدف الخاص بالسلعة او الخدمة بمنهج الادارة بالاهداف ٠

٤ - ناقش الاثار التى تترتب على استخدام منهج الادارة بالاهداف فى تأدية وظائف الادارة وهى ، التخطيط والتنظيم والتوجهه والرقابة ٠

٥ - هل يعتبر تدخل الادارة العليا فى التفاصيـل
الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات امرا غيــــــــر
واقعى؟ اشرح

الفصل الثاني

السياسات والاجراءات وطرق العمل

بعد اختيار اهداف المنظمة وتحديدها بدقة، فان وظيفة التخطيط تتجه نحو اختيار وتحديد السياسات والاجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف ،وسواء كان الحديث عن السياسات او الاجراءات او طرق العمل فان عملية اتخاذ القرارات تصبح احدالمكونات الهامة لعملية التخطيط ،لذلك فان العوامل التى تؤدى الى التشخيص الفعال ،واكتشاف الحلول البديلة ،وتحليلها ،بهدف اتخاذ القرارات سوف يتم مناقشتها فى نهاية هذا الفصل ٠

اولا ـ السياسات

فى نفس الوقت الذى يؤدى فيه تحديد الاهداف الى توجيه جهود الافراد والجماعات بالمنظمة فى اتجاه محدد. فان السياسات توضح الاستراتيجية العامه التى من خلالها يمكن تحقيق هذه الاهداف ،يمكن تقسيم السياسات وفقا لعدة معايير وهى المستوى التنظيمى الذى

يرتبط بها . طريقةتكوينها ومجال العمل او النشاط الذى يتم تطبيقها عليه .	
١ - قد يكون احد اهداف المنظمة هو الحصول على نصيب اكبر من السوق . لذلك فان الاعتماد على المنافسة السعرية لتحقيق هذا الهدف يصبح بمثابة ــــــــــــــ الخاصة بالمنظمة .	السياسة
٢ - سبق لنا تعريف السياسات بانها عبارات ارشادية عامة توجه عملية اتخاذ القرارات التى يقوم بها العاملون فى مختلف ادارات المنظمة وأقسامها . فهل يجب وضع هذه السياسات فى شكل مكتوب حتى يمكن اعتبارها (سياسات) ؟ (نعم - لا) .	لا
٣ - بغض النظر عن كون السياسات موضوعة فى شكل كتابى ام لا ،فانها تكون بمثابة ارشادات عامة وشاملة لعملية ــــــــــــــ بالمنظمة .	اتخاذ القرارات
٤ - يمكن تقسيم السياسات وفقا لعدة معايير احد هذه المعايير هو ان يتم تقسيمها وفقا	

للمستوى التنظيمي ذاته . وعليه ،فان السياسات الاساسية والسياسات العامة وسياسات الادارات توضح ـــــــــ الذي يتم فيه تطبيق السياسات بالمنظمة .

المستوى التنظيمي

٥ - ان السياسة الاساسية والتي تتصف باتساع نطاقها والتي تؤثر على المنظمة ككل ،تستخدم اساسا بمعرفة افراد (الادارة العليا - الادارة الوسطى - المستوى الاداري الاول) .

الادارة العليا

٦ - ان السياسة التسويقية لمنظمة ما الخاصة بمواجهة كل سلعة يقدمها منافس اخر بسلعة اخرى منافسة لها لهو مثال على السياسة ـــــــ

الاساسية

٧ - تتصف السياسة العامة بانها اكثر تحديدا من السياسة الاساسية ،كما انه يتم تطبيقها على قطاعات عريضة بالمنظمة ، وليس جميع قطاعاتها ،يقوم باستخدام هذه السياسات افراد (الادارة العليا - الادارة الوسطى المستوى الاداري الاول).

الادارة الوسطى

٨ - ان السياسة التي تقضي بضرورة ان يعمل مندوبو الشراء بالمنظمة مع الموردين المحليين كلما

امكن ذلك لهو مثال على السياسة ــــــــ	العامة
٩ ـ تتصف سياسات الادارات بانها على درجة عالية من التحديد ، كما انه يتم تطبيقها على الانشطة اليومية على مستوى كل ادارة ويقوم افراد (الادارة العليا ـ الادارة الوسطى ـ المستوى الادارى الاول) باستخدام هذه السياسات .	المستوى الادارى الاول
١٠ ـ ان السياسة التى تقضى بان يقوم الموظف باخطار المنظمة التى يعمل بها فى حالة إنقطاعه عن العمل بسبب المرض لهو مثال على السياسات الخاصة بـ ــــــــ	الادارات
١١ ـ وبايجاز ،فهناك ثلاثة انواع من السياسات تنبنى على المستوى التنظيمى الذى يرتبط بها ، وكذلك على درجة التحديد التى تنطوى عليها كل منها وهى ، السياسات ــــــ ، والسياسات ــــــ، والسياسات ــــــ .	الاساسية ـ العامة الخاصة بالادارة
١٢ ـ ترتبط السياسات العامة اساسا بأنشطة	

الادارة ـــــــــــــ ، اما سياسات الادارات فانها تهتم كثيرا وبصفة اساسية بالمستوى ـــــــــــــ ، فى حين ان السياسات الاساسية تهم الادارة ـــــــــــــ بشكل مباشر .	الوسطى الادارى الاول العليا
١٣ـ هناك معيار آخر لتقسيم السياسات وهو تقسيمها وفقا لطريقة تكوينها بالمنظمة، فالسياسات الاصلية ،والسياسات الملتمسة، والسياسات المرفوضة تمثل ثلاثة انواع من السياسات القائمة على كيفية ـــــــــــــ .	تكوينها
١٤ ـ فالسياسة الاصلية Original Policy هى تلك السياسة التى تقوم على مفهوم المبادأة من جانب المدير وذلك بهدف ارشاده وارشاد مرؤوسيه.وبطبيعة الحال فاننا نتوقع ان(تكون ـ لاتكون) العلاقة بين السياسة الاصلية من ناحية واهداف المنظمة من ناحية اخرى علاقة وثيقة .	تكون
١٥ ـ ان القرار الخاص بالتعاقد مع العملاء على اداء خدمات الصيانة فى نفس الوقت	

الذى يتم فيه التعاقد معهم على شراء الالات والمعدات وذلك بهدف ضمان حياة انتاجية اطول لها لهو مثال على السياسات ——— | الاصلية

١٦ - اما السياسة الملتمسة Appealed Policy فيتم عملها بمعرفة المدير ايضا . الا أن الفرق بينها وبين السياسات الاصلية ينحصر فى انها لاتخرج الى حيز الوجود الا حين يقوم المدير برفع التماس الى رئيسه يخص معالجة بعض المشاكل او الحالات الفردية .وهذا هو السبب فى اطلاق لفظ السياسات ——— عليها. | الملتمسة

١٧ - حيث ان السياسات الملتمسة تقوم على فكرة معالجة بعض المشاكل او الحالات الفردية والتى قد تتضمن بعض الظروف والملابسات الخاصة .فهل هناك اى خطر فى مثل هذه السياسات قد لاتكون كاملة او متسقة او منسقة فيما بينها ؟ (نعم - لا) | نعم

١٨ - ففى حالة عدم وجود اية سياسة مسبقة ،فان المدير قد يقوم بسؤال رئيسه عما يفعله

حيال حسابات المقبوضات المستحقة الدفـــع
وعليه فان قرار هذا الرئيس يمثل وضـــع
سياسة ــــــــــــ ٠ | ملتمسة

١٩ ـ حينما يجد المديرون أنفسهم مشغوليـــــن
بصورة مستمرة فى تكوين السياسات الملتمسة
فان هذا يعتبر دليلا على عدم اعطائهـــــم
الوقت الكافى لوضع ذلك النوع من السياسات
الذى سبق لنا شرحه وهو السياسات ــــــــ | الاصلية

٢٠ ـ اما السياسة المفروضة فهى تلك التى تتكون
نتيجه لوجود قوى خارجية تخرج عن سيطـــرة
المنظمة ذاتها مثل اللوائح الحكوميــــــة،
وبصفة عامة ،فان اهمية السياسات المفروضة
قد (زاد ـ قل) مع تطور حركة التصنيع ٠ | زاد

٢١ ـ هل تتوقع ان تكون السياسات المفروضـــة
فى شركة غزل المحلة مشابهة لتلك الخاصـــة
بشركة ستيا للمنسوجات ؟ (نعم ـ لا) | نعم ـ حيث تخضع كل منهما لنفس اللوائـــح الحكومية ونفس الضغوط من ذات المؤســـــ

٢٢ ـ ان السياسة الخاصة باهلاك المعـــــدات

الصناعية والتى يتم وضعها فى منظمة ما بسبب قيامها بانتاج بعض المعدات الحكومية لهو مثل على السياسة ________ — المفروضة

٢٣ - وفقا لطريقة التكوين قمنا بمناقشة ثلاثة انواع من السياسات وهى السياسات ______ والسياسات ________ والسياسات ________. — الأصلية، الملتمسة، المفروضة

٢٤ - ان تلك السياسات والتى قد تكون مماثلة فى الكثير من المنظمات التى تعمل بنفس القطاع هى السياسات ________. — المفروضة

٢٥ - ان السياسات التى يتم تكوينها بصفة خاصة لتكون بمثابة مرشد او دليل لتحقيق اهداف المنظمة قبل وقوع اية مشكلة هى السياسات ________. — الاصلية

٢٦ - ان السياسات التى يتم تكوينها بصورة متكرره مشيرة بذلك الى عدم وجود الاهتمام الادارى الكافى المطلوب لوضع الارشادات العامة هى السياسات ________ — الملتمسة

٢٧ - واخيرا ،فانه يمكن تقسيم السياسات

وفقا لمجال العمل او النشاط الذى تطبق فيـه .
وبالرغم من تعدد هذه المجالات او الانشـطة ،
الا اننا سوف نركز على تلك الخاصـــــة
بالبيع والانتاج والتمويل والافراد كمجالات
ــــــــــ الرئيسية بالمنظمة .

العمل

٢٨ - ترتبط سياسات التسويق بتلك القـرارات
الخاصة باختيار السلعة او السلع التــــى
يجب انتاجها . تحديد السعر او الاسـعار
الخاصة بها ، بلورة الجهود الترويجية التـى
يجب القيام بها ، واختيار قنوات او منافـذ
التوزيع المناسبة .وحيث ان هذه الانشطـة
الفرعية تتداخل مع بعضها البعض حيـــن
اتخاذ القرارات ، لذلك فان الجهد المبذول
للتنسيق بينها يصبح على درجة (عاليــة -
منخفضة) من الاهمية .

عاليه

٢٩ - ان القرار الخاص بقصر عملية توزيــع
ماركة معينه من السلعة المنتجة فى منطقــة
معينة بذاتها دون غيرها من المناطق يعتبـر
مثالا لسياسات ــــــــــــــــ

التسويق

٣٠ - تشمل سياسات الانتاج بعض القرارات مثل

تلك الخاصة اما بالتصنيع الداخلي لبعض الاجزاء او شرائها مصنعة من الخارج ،موقع التسهيلات الخاصة بالانتاج ، نوع معدات الانتاج التي يجب شراؤها ،وحجم المخزون فهل يمكن وضع سياسات الانتاج هذه دون اخذ سياسات التسويق بالمنظمة في الاعتبار ؟ (نعم ـ لا)

لا

٣١ ـ ان القرار الخاص باختيار موقع المصنع الجديد ليكون على مسافة محددة من الاسواق الرئيسية يعتبر مثالا لسياسات ________

الانتاج

٣٢ ـ تعنى السياسات المالية ببعض الامور مثل راس المال وطريقة الحصول عليه ،وطرق املاك الاصول ،وكيفية استخدام الاموال المتاحة ٠وعليه ،فان هذه السياسات (تؤثر ـ لاتؤثر) على جميع مجالات العمل الاخرى وسياساتها تأثيرا مباشرا ٠

تؤثر

٣٣ ـ ان القرار الخاص باستئجار كل المساحات المطلوبة للتخزين بدلا من شرائها يعتبر مثالا لسياسات ________ ٠

التمويل

٣٤ - تعنى سياسات الافراد ببعض الامور مثـل تلك الخاصة باختيار العاملين وتنميـة مهاراتهم وتعويضهم ماديا ومعنويا وكافـة العلاقات المتبادلة بين المنظمة ونقابـات العمال ، فهل من الضروري أن يتم تطبيـق هذه السياسة بصورة متسقة على كافة ادارات المنظمة ؟ (نعم - لا) .

نعم

٣٥ - ان القرار الخاص بادخال طالبـي الوظائف برامج التلمذة الصناعية وفقا لاختبـارات القدرات يعتبر مثالا لسياسات ــــــــ

الافراد

٣٦ - ان الانواع الاربعة من السياسات التـي ترتبط بمجالات او انشطة العمل هـي ، سياسات ــــــ ، وسياسات ــــــ . وسياسات ــــــ ، وسياسات ــــــ .

التسويق - الانتاج
التمويل - الافراد

٣٧ - من الواضح انه يمكن وصف اية سياسـة وفقا لثلاث انواع مختلفة من التقسيمـات التي سبق لنا مناقشتها . هذا ويتم هـذا التقسيم وفقا لـ ــــــــ ، وفقـا لـ ــــــــ . ووفقا لـ ــــــــ

المستوى الاداري او التنظيمي
طريقة تكوينهـا
مجالات العمـل

٣٨ - قام رئيس قسم التوظف باحدى المنظمــات باخطار مدير ادارة الافراد بانـه ليــس في استطاعته توظيف بعض الافـــراد ذوى مهارات فنية محددة من ســوق العمل المحلى ، اى المكان الذى توجــد فيه المنظمة ،وبالتالى قرر مديــر ادارة الافراد بان مثل هذه الكفاءات يجــب البحث عنها واستقطابها من اى مكـــان آخر . فمن وجهة النظر الخاصة بالمســتوى الادارى فان مثل هذا القرار يعتبــر سياسة ــــــــــــ ،اما من وجهة النظر الخاصة بكيفية تكوين القـــرار فانه يعتبر سياسة ــــــــــ بينمــا يعتبر نفس القرار من وجهة نظر مجـــال العمل او النشاط سياسة ــــــــــــ

عامة

ملتمسة

الافراد

٣٩ - اذا قررت الادارة العليا في منظمـــة ما ضرورة تركيز الجهود التسويقية في ميدان المعدات الالكترونية فان هذا القرار يمكن اعتباره سياسة ـــــــــ وسياســة ــــــــــ ،وكذلك سياسة خاصـــة ــــــــــ .

أ ساسية

أصليـــة

بالتسويق

٤٠ - اذا ما اعطى مشرفو الخط الاول تعليمات محددة بضرورة اتباع طرق محددة لقياس الوقت وذلك لتحديد المعايير النمطية للانتاج ،فان ذلك يمكن وصفه بانه سياسة ________ ، وانه سياسة ________، وانه سياسة خاصة بـ ________ .

خاصة بالادارات - مفروضه - الانتاج

ثانيا - اجراءات وطرق العمل

تشمل اجراءات العمل تفاصيلا اكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات . فهي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق اهداف معينة وكذلك تسلسلها .ومن الناحية الاخرى، فان طريقة العمل تحدد كيفية اداء كل خطوة من الخطوات التي تتضمنها الاجراءات .

٤١ - ان الوصف الخاص بكيفية تنفيذ كل مجموعة من انشطة العمل وزمان التنفيذ ومن هو المسؤول عن التنفيذ هي العبارات التي عادة ماتتضمنها ________ .

الاجراءات

٤٢ - ان مجموعة التعليمات المحددة الخاصة

بكيفية مناولة طلبات العملاء والتى قد تشتمل على خليط من انشطة الادارات المختلفة مثل التسويق والانتاج والمحاسبة تعتبر مثالا من امثلة ــــــ	الاجراءات
٤٣ ـ يعتبر ماهو مكتوب اسفل هذا البند مثالا من امثلة اجراءات ــــــ	التوظف
ـ مقابلة مبدئية ٠	
ـ طلب التوظف	
ـ مراجعة خطابات التوصية	
ـ اختبارات القدرات	
ـ مقابلة شخصية	
ـ الحصول على موافقة الرئيس المباشر للعمل	
ـ إختبار اللياقة الطبية	
٤٤ ـ بالمقارنه بالسياسات فان اجراءات العمل تسمح بحرية (اكبر ـ اقل) فى مجال اتخاذ القرارات الادارية ٠	اقل
٤٥ ـ وعلى النقيض من الاجراءات ،فان وصف كيفية اداء كل خطوة من الخطوات التى يتضمنها الاجراء المعين هو وصف لـ ــــــ	طريقة العمل

٤٦ - هل من المحتمل ان تشمل طرق العمل ادارة واحدة فقط او فرد واحد بها ؟ (نعم لا) .

نعم

٤٧ - ان استخدام اسلوب محدد في قياس القدرات لهو تحديد لـ ــــــــــ، في حين ان تتابع الخطوات التي يتضمنها النشاط بـ ــــــــــ .

طريقة العمل

اجراءات العمل (التوظف)

٤٨ - يقصد بتحسين طرق العمل تحسين كيفية اداء العمل ذاته .ومن الناحية التاريخية فان استبدال الطرق اليدوية للعمل بالطرق الميكانيكية كان منهجا شائعا لـ ــــــــــ

تحسين طرق العمل

٤٩ - ومن وجهة نظر اشمل ،فان تبسيط العمل يعني بذل الجهود الخاصة بزيادة درجة فاعلية وكفاية نشاط محدد او مجموعة من الانشطة،وعليه فان مفهوم تبسيط العمل يمكن تطبيقه فيما يتعلق بتحسين طرق العمل او ــــــــــ .

اجراءاته

٥٠ - ساعد استخدام الاجهزة الالكترونية بشكل

كبير في السنوات الاخيرة على ــــــــــــ

الجواب: تبسيط العمل

٥١ ـ اى من العبارتين (أ ـ ب) تعتقد ان حدوثها اكثراحتمالا ٠

أ ـ ان التغيير الذى يطرأ على طريقة عمل معينة سوف يُحدث تغييرا شاملا لاجراءات العمل جميعها ٠

ب ـ ان التغيير الذى يطرأ على اجراءات العمل جميعها يتطلب ضرورة استخدام طرق محددة للعمل ٠

الجواب: ب

٥٢ ـ حيث ان تغيير اجراءات العمل قد يؤدى الى الغاء بعض خطواتها ، وبالتالى ، بعض طرق العمل المستخدمة ، فقد يتبع ذلك منطقيا ان يبدأ تبسيط العمل بضرورة دراسة (الاجراءات ـ الطرق) الحالية الخاصة بالعمل ٠

الجواب: الاجراءات

٥٣ ـ فاذا لم يتم عمل التخطيط اللازم لتبسيط العمل مقدما ٠ فقد يكون من الاسهل احراز بعض النجاح في تبسيط ــــــــــــ عنه في تبسيط ــــــــــــ ٠

الجواب: الطرق ـ الاجراءات

٥٤ - بالمقارنة بتبسيط اجراءات العمل الخاصة باختيار العاملين والتى قد تشمل عـــــددا من الادارات بالمنظمة ،فان تحســــين طرق ادارة اختبارات القدرات يعتبـــــر (اكثر صعوبة - اكثر سهولة) .	اكثر سهولة
٥٥ - وباختصار . قمنا فى الاجزاء السابقـــــة من هذا الفصل بوصف ثلاث مستويات مـــن التخطيط يرتبط جميعها بتحقيق اهـــــداف المنظمة وهى تلك الخاصة بتحديد ـــــــ، و ـــــــ، و ـــــــــــــــ	السياسات الاجراءات ـطرق العمل
٥٦ - ان الوصف المتسلسل للخطوات التى يجــب اتخاذها لتحقيق هدف ماهو مايطلق عليـــــه لفظ ـــــــــ، فى حين ان التحديـــــد الخاص بكيفية تنفيذ كل خطوة من هـــــذه الخطوات هو مايطلق عليه لفظ ـــــــــ	الاجراءات طرق العمل
٥٧ - ان تحسين او تبسيط اى من الاجـــراءات أو طرق العمل عادة مايحمل لفظ ـــــــــ	تبسيط العمل

ثالثا - اتخاذ القرارات

ان المهارات التى تتطلبها عملية اتخـــــاذ القرارات تعتبر بمثابة مفتاح النجاح المرتبـــط بالتخطيط على كافة مستوياته · تتطلب عمليـــة اتخاذ القرارات اكثر من مجرد الاختيـــــار النهائى لخطة العمل · ذلك انها تتضمن ثلاثـــة خطوات سابقة وهى: التشخيص ، اكتشــــاف الحلول البديلة ،والتحليل. والتى يجب تأديتهــا قبل عمل هذا الاختيار النهائى · ونظـــــرا لان الاختيار النهائى لايمكن عمله الا بعد اجراء التحليل الواجب ، ونظرا لان التحليل لايعمـــل الا للمساعدة فى الاختيار النهائى ،فان الكثيــر من الكتاب يميلون الى القول بأن الخطــــوة الاخيرة من خطوات عملية اتخاذ القرارات هى تلك الخاصة بالتحليل والاختيار ·

٥٨ - يعتبر تتابع الخطوات التى تتضمنها عمليـــة اتخاذ القرارات امرا على جانب كبير مـن الاهمية.ان التحليل السليم للبدائل يتوقـــف على اكتشافها اولا · وهذا بدوره يتوقف على ــــــــــ الصحيح للمشكلة ·

التشخيص

٥٩ - ان وظيفة الخطوة الاولى من خطـــوات اتخاذ القرارات وهى تلك الخاصة بـــــ تعنى القيام بتعريف وايضاح المشكلة موضـع القرار .	التشخيص
٦٠ - يعتمد التشخيص الدقيق على ضرورة وجـود تعريف واضح لاهداف المنظمة نظـرا لمـا لذلك من ارتباط بالمشكلة موضع التشـخيص. وهــذا يبدو متسقا مع ملاحظاتنــا السابقة والخاصة بان الاهداف هى دائمـا محور الارتكاز الرئيسى للوظيفة الاداريـة الخاصة بـــــ .	التخطيط
٦١ - بعد تحديد ــــــــــ المنظمة فان التشخيص يجب ان يحدد العقبـات الاساسية التى تعترض سبيل تحقيقها .وبهـذا المعنى فانه يجب ملاحظة ان وصف المشكلـة (يعنى - لايعنى)بالضرورة وجود عقبات .	أهداف لايعنى
٦٢ - فعلى سبيل المثال فان تعريف مشكلـة ماتتعلق بوظيفة التسويق لهو تعريف وصفـى	

لها فى حين ان التوصل الى بعض نواحـــــى القصور بصورة محددة فى نظام الاتصـــالات الداخلى بالمنظمة يمثل تعريفا لبعض ـــــ

العقبات

٦٣ ـ بالاضافة الى تحديد ـــــــــــــــــ المنظمة وبالاضافة الى تحديد ـــــــــــــ الاساسية ٠فان الخطوة الخاصة بالتشخيــص عادة ماتتضمن ايضا التعرف على العوامــل التى لايمكن تغييرها او تخطيهافى الموقــف المعين ٠ وهذا بدوره (يزيد ـ يقـــلل) من عدد الحلول البديلة الممكنه المتوصل الـى حل للمشكلة ٠

اهداف
العقبات
يقلل

٦٤ ـ يجب الاخذ فى الاعتبار ٠ اثناء التشخيص تجنب التغاضى عن بعض البدائل والتـــى قد تكون ممكنة فى واقعها ٠ فعلى ســبيل المثال ٠ فان مدير التسويق الذى يتقبــل الطريقة الحالية لتوزيع المنتجات كامـــر ثابت (قد ـ قد لا) ياخذ فى الاعتبــار طريقة اخرى بديلة واضحة ٠

قدلا

٦٥ ـ ان الخطوة الاولى من خطوات عملية اتخاذ

القرارات والتى قدمناها هى خطوة ــــــــ . اما الخطوة التالية التى تتبعها فهى تلـــك الخاصة باكتشاف الحلول البديلة .	التشخيص
٦٦ ـ انه فى هذه الخطوة الثانية والخاصـــة باكتشاف الحلول ــــــــــ حيـــث يصبح عنصر الابتكار والخلق من العناصـــر الهامة المطلوبة .	البديلة
٦٧ ـ هل هناك اختلافات واضحة بين الافـــراد فيما يتعلق بقدراتهم على الخلق والابتكـــار؟ (نعم ـ لا) .	نعم
٦٨ ـ اخذا فى الاعتبار لاهمية الفروق الفرديـــة فيما يتعلق بالقدرة على الخلق والابتكـــار فهناك عدة عوامل تنظيمية تؤثر علـــى احتمال ظهورها . احد هذه العوامل الواضحة والتى غالبا مايتم تجاهلها هو ان مكافـــأة السلوك المبتكر الخلاق يجعل احتمال تكرره (عاليا ـ منخفضا) .	عاليا
٦٩ ـ وعليه ،فان المدير الذى يترك المقترحات	

الجديدة جانبا ولايعطيها القدر الكافي من وقته لايشجع تنمية القدرة على لدى مرؤوسية ٠	الخلق والابتكار
٧٠ - يتمثل احد العوامل الاخرى الذى يؤثر على القدرة على الخلق والابتكار فى مقدار الضغوط التى تسود التنظيم من داخله.وبالرغم من ان وجود بعض هذه الضغوط يعتبر امرا لاغنى عنه لدفع العاملين على العمل ٠ الا ان الدراسات السيكلوجية فى هذا المجال اثبتت ان الضغوط الكثيرة تؤدى اما الى الجمود السلوكى او الى السلوك السلبى .وكلاهما لايؤدى الى زيادة قدرات الافراد على الخلق والابتكار. وتبعا لذلك،فان الافراد الذين يعملون فى منظمات تتصف بوجود ضغوط كثيرة من داخلها يحتمل ان يكونوا (اكثر - اقل) خلقا وابتكارا بغض النظر عن احتمال كونهم افرادا منتجين فى ادائهم لانشطتهم الروتينية ٠	اقل
٧١ - بمقارنه منظمات البحوث الناجحة بالمنظمات الصناعية الناجحة	

ايضا فاننا نتوقع ان يكون هناك تركيزا اقل على جداول العمل اليومية فى المنظمات (الاولى ـ الثانية) •	الاولى
٧٢ ـ واخيرا • فان التفكير الخلاق والتوصل الى الحلول البديلة الفعالة امر قد لايحدث الا اذا كان هناك وقت كاف لتجميع المعلومات والحقائق الضرورية واخذها فى الاعتبار. وهذا يعنى ان الوقت اللازم للتفكير (يعتبر ـ لايعتبر) وقت عمل منتج بغض النظر عن التوصل الى نجاح ملموس من عدمه•	يعتبر
٧٣ ـ وعليه فهناك ثلاثة عوامل تؤثر على البيئة الخلاقة للعمل • فالقدرة على الخلق والابتكار تنمو اذا ماتمت ________ وحينما يكون مستوى ________ السائد فى المنظمة مناسبا ، وحينما يكون هناك ________ كاف للنظر فى المشكلة •	مكافأتها الضغوط وقت
٧٤ ـ ان الخطوة الاخيرة فى عملية ________ والتى تتبع الخطوات الخاصة بالتشخيص واكتشاف الحلول البديلة هى تلك الخاصة	اتخاذ القرارات

بالتحليل والتي تتضمن مقارنة الحلول البديلة الممكنة واختيار افضلها .

٧٥ ـ فالي المدى الذى يعتمد فيه المدير حين اتخاذه للقرارات ، على الحدث وعلى شعوره الشخصي ، فان الاختيار بين الحلول البديلة يصبح مبنيا على الفطرة Intuition وفي ظل منهج قائم على عنصر الفطرة كلية . فان الخطوة الثالثة من خطوات اتخاذ القرارات وهي ــــــــــ قد لاتظهر على الاطلاق .

التحليل والاختبار

٧٦ ـ والحقيقة هي انه طالما كان الاساس الذى تنبني عليه عملية الاختيار بين البدائل غير واضحا حتى لمتخذ القرار نفسه ،فان ذلك يمثل إحدى نقاط الضعف الخاصة بالاعتماد على ــــــــــ في اتخاذ القرارات .

الفطرة

٧٧ ـ كبديل لمنهج الفطرة ،فان طريقة تحليل الحقائق تتطلب ضرورة تحديد وتقييم العوامل والاسباب التي تكمن وراء الحدس والتخمين وبذلك تصبح هذه الطريقة طريقة

(شخصية - موضوعية) الى حد بعيد .	موضوعية
٧٨ - ان تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل حل بديل وترتيبها ان امكن ذلك لهو مثال على طريقة ـــــــــ	تحليل الحقائق
٧٩ - هل تتوقع انه من المفيد غالبا التعبير عن العوامل الداخلة في تحليل الحقائق بشكل كمي ؟ (نعم - لا)	نعم
٨٠ - ان احدى الطرق التي تعتمد على التعبير الكمي عن الحقائق والتي وجد انها ذات فائدة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات هي تلك التي يطلق عليها ـــــــــ	بحوث العمليات
٨١ - من احدى خصائص منهج بحوث العمليات حين استخدامه في تحليل المواقف التي تتطلب اتخاذ القرارات هو اعتماده على بناء نموذج للموقف ذاته . اتساقا مع بحوث العمليات ومع الرغبة في التعبير عن العوامل بشكل كمي.لذا ، فان النموذج الذى يستخدم هو نموذج من النوع (المادى - الرياضي) .	الرياضي

٨٢ - وعليه ،فان منهج بحوث العمليـــات ، يركـز على اهمية تعريف جميع العوامل الداخلـــة في موقف ما ، ثم التعبير عنها بصورة كميـــة ثم بناء النموذج ـــــــــــ الذى يعتبر تصويرا للموقف كله ٠

الرياضى

مراجعة عامة

٨٣ - كخطوة اولى في التخطيط ،فـان ـــــــــــ المنظمة يجب تحديدها ٠

(بندا)

أهداف٠

٨٤ - بعد تحديد الاهداف فان عملية التخطيـــط تتضمن اختيار وتحديد ـــــــــــ و ـــــــــــ ، و ـــــــــــ ٠

(المقدمة)

السياسات

الاجراءات - طرق العمل

٨٥ - يمكن تقسيم السياسات ،والتي تعتبـــــر عبارات ارشادية عامة لعملية اتخاذالقرارات وفقا لعدة طرق ٠ وبالتالى فانه يمكن وصـــف السياسات وفقا للمستوى التنظيمى الـــــذى

يتأثر بها الى سياسات ________، وسياسات ________، وسياسات ____	اساسية عامة، الادارات
(بنود ٢ الى ١٢)	
٨٦ - فعلى سبيل المثال فان السياسات التي يمكن تطبيقها على قطاعات عريضة من المنظمة وليس جميعها والتي تهم فئة الادارة الوسطى كثيرا هي السياسات ________.	العامة
(بنود ٧،٨)	
٨٧ - هناك ثلاث انواع من السياسات تنتج عن الكيفية التي يتم بها تكوينها داخل المنظمة وهي ، السياسات ________ والسياسات ________، والسياسات ________.	الاصلية الملتمسة المفروضة
(بنود ١٣ الى ٢٣)	
٨٨ - ماهي السياسة التي اذا ماتم وضع الجزء الاكبر منها بصورة متكررة دلت على ان الادارة العليا بالمنظمة لم تكن ناجحة	

	السياسات الملتمسة
فى توقع الحاجة الى وضعها ؟	
(بنود ١٦ الى ٢٦)	
٨٩ ـ ان التقسيم الثالث للسياسات هو ذلك الذى يرتبط بمجالات او انشطة العمل التى تطبق عليها · وفقا لذلك فهذه السياسات هى ، سياسات ــــــــــ ، وسياسات ــــــــــ ، وسياسات ــــــــــ وسياسات ــــــــــ ·	التسويق الانتاج ـ التمويل الافراد
(بنود ٢٧ الى ٣٦)	
٩٠ ـ ان القرار الخاص باستئجار منافذ التوزيع بدلا من شرائها يعتبر مثالا على سياسات ــــــــــ ·	التمويل
(بنود ٣٢ ، ٣٣)	
٩١ ـ يمكن وصف اية سياسة من خلال وجهات النظر الثلاثة المشار اليها آنفا · ان القرار الخاص باعتبار كل مشرفى الخط الاول فى المنظمة مسؤولين عن تنمية قدرات مرؤوسيهم يمكن النظر اليه على انه سياسة ــــــــــ وسياسة ــــــــــ ، وسياسة ــــــــــ ايضا ·	خاصة بالادارات اصلية ـ أفراد

الاجراءات

٩٢ - ان الوصف الخاصة بكيفية تنفيذ كل مجموعة من الانشطة وزمان تنفيذها ومسؤولية من يقع على عاتقه مهمة التنفيذ تدخل في نطاق ما يسمى بـ ________ .

(بنود ٤١ الى ٤٤)

طرق العمل

٩٣ - ان التحديد التفصيلي لكيفية اداء كل خطوة من الخطوات التي ينطوي عليها الاجراء المعين هو تعبير عن ________.

(بنود ٤٥ الى ٥٧)

التشخيص ـ اكتشاف الحلول البديلة ـ التحليل والاختيار

٩٤ - ان اختيار خطة عمل ما انما يمثل الناتج النهائي لعملية اتخاذ القرارات ، تتكون عملية اتخاذ القرارات من ثلاثة خطوات وهي ، ________، ________ و ________.

(بنود ٥٨ الى ٧٨)

٩٥ - لاتتضح اهمية القدرة على الخلق والابتكار على وجه التحديد الا حين الدخول في الخطوة الخاصة باكتشاف الحلول البديلة ان احتمال ظهور السلوك المبتكر عادة

مايكون اكبر حينما يتم ______________

السلوك ذاته . وعندما يكون مستوى

______ الداخلية بالمنظمة معقولا

وحينما يكون هناك ______________

كاف للنظر في المشكلة .

(بنود ٦٦ الى ٧٢)

٩٦ - ان تحليل الحقائق والذى يقوم على بناء

النماذج الرياضية والذى وجد انه مفيد

فى عملية اتخاذ القرارات هو المنهج

الذى يعرف باسم ______________

(بنود ٧٩ الى ٨٢)

مكافأ

الضغوط

وقت

بحوث ا

اسئلة للمناقشة

١ - هناك عدة تقسيمات للسياسات، لماذا لايعتبر احد هذه التقسيمات وحده كافيا ؟ اشرح ٠

٢ - اخذاً في الاعتبار للفرق بين طرق تحسين العمل من ناحية وتبسيط العمل من ناحية اخرى، فلماذا يفضل الثاني على الاول في معظم الاحيان؟ اشرح٠

٣ - سبق ان اشرنا الى ان هناك عدة انواع مختلفة من الانشطة او الخطوات التي تكون في مجموعها عملية اتخاذ القرارات ٠ناقش- هذه العبارة موضحا ماقد يترتب على اسقاط احدى هذه الانشطة او الخطوات من الحسبان٠

٤ - ماهو الدور الذى يلعبه مفهوم الخلق والابتكار في عملية التخطيط ؟ وهل تعتقد ان القدرة على الخلق والابتكار شئ يولد المرء به، ام انه شئ يمكن اكتسابه ؟

٥ - اشرح كيف يعتمد التخطيط الفعال على مستوى الادارة او القسم بالمنظمة على ماتفعله الادارة العليا بها ٠

الباب الثاني

التنظيم

هناك عدة اوجة لوظيفة التنظيم يجب اخذها في الحسبان حين محاولة تفهم الطبيعة العامة لها ومدى اهميتها في العملية الادارية. في المقـــام الاول ، فانه يجب دراسة الشكل الرسمي للتنظيم بما في ذلك الاســس التي تستخدم في تقسيم انشطته المختلفة ، اى تلك المتعلقة بتكويــــن الادارات به ، وكذلك تلك الخاصة بنمو المنظمة ونطــــــــــاق الادارة او الاشراف ، والآثار المترتبة على اللامركزية الاداريـــــة هذا وسوف نقوم بتغطية هذه الموضوعات في الفصل الثالث ٠

بالاضافة الى تلك فانه يجب الاخذ في الاعتبار لمجموعة العلاقــــات التنظيمية الرسمية والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على طريقة عمل المنظمــــة وهي تلك التي تتضمن العلاقات بين التنفيذين والاستشاريين ٠ وســوف نقوم في الفصل الرابع بشرح ماهية الانشطة التنفيذية والانشــــــطة الاستشارية ، وكذلك الانواع المختلفة للسلطة التي يتم توكيلها بهــدف انجاز الاعمال الموكولة ٠

واخيرا ،فان التنظيم ليس مجرد شكل رسمي او مجموعة من العلاقــات التنظيمية الرسمية ،بل انه تنظيم اجتماعي ايضا ٠ وتبعا لذلك فاننـــا سوف نقوم بشرح المفاهيم الخاصة (بالدور) و(المكانة) وكذلك الآثـــار التي تتركها هذه المفاهيم على الانشطة التنظيمية.وفي النهاية فاننـــا سوف نتعرض لطبيعة التنظيم غير الرسمي ووظائفه بما في ذلك مــــن استعراض لمفهومي القوة والسياسة هذا وسوف نقوم بتغطية كل هـــــذه الموضوعات في الفصل الخامس ٠

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمى

تمثل خريطة التنظيم الرسمى كيفية تقسيم الانشطة داخل المنظمة • كما انها توضح المستويات التنظيمية المتعددة بها وكذلك تدرجها ، كذلك تساهم هذه الخريطة فى وصف القنوات الرسمية للاتصالات التى تربط بين المستويات التنظيمية المختلفة من القمة للقاعدة داخل الهيكل التنيظمى • وفى هذا الفصل سوف نقوم بتعريف وتحديد العوامل التى تتخذ كأسس لتجميع الأنشطة المتشابهة داخل التنظيم اى الأسس التى تتبع فى تقسيم الانشطة المختلفة الى مجموعات متجانسة منها ، او اسس تقسيم العمل والذى يعبر البعض عنه احيانا بكيفية تكوين الادارات Departmentation وذلك بالاضافة الى شرح معنى النمو الراسى والنمو الافقى للمنظمة ، وكذلك مفهوم نطاق الادارة او نطاق الاشراف كما يسميه البعض والعوامل التى تؤثر عليه ، واخيرا فلسفة اللامركزية الادارية واثرها على الهيكل التنظيمى وطريقة عمله •

اولا ـ تقسيم العمل

بلغة نظرية الادارة ،فان عملية تجميع الانشطة المتجانسة مع بعضها البعض عادة مايرمز اليها بعملية (تقسيم العمل) وعليه فان تقسيم العمل يعنى تجميع الانشطةالمتجانسة مع بعضها البعض عند كل مستوى تنظيمى داخل المنظمة وليس تجميعها عند مستوى الادارة الواحدة فقط .وعليه ،فان لفظ (تقسيم العمل) لايعنى فقط تكوين الادارات المتعارف عليها مثل ادارات الانتاج والتسويق والتمويل وانما يمتد اثره ليشمل تقسيم المنظمة ذاتها الى فروع ايضا . وحيث ان الخريطة التنظيمية تصور العلاقات الرسمية بين المجموعات المختلفة من الانشطة او الاعمال التى يتم تحديدها داخل المنظمة فان تقسيم العمل يصبح بمثابة الخطوة الاولى المرتبطة بوظيفة التنظيم .

تقسيم العمل

١ ـ يمكن استخدام عدة اسس مختلفة فى عملية تجميع الانشطة المتجانسة داخل المنظمة ، اى فى عملية ـــــــــ

ان الاساس العددى يعنى ببساطة تحديد وتوزيع اعداد متساوية من العاملين بشكل عشوائي على جميع الوحدات التنظيمية اى جميع الادارات اوالفروع ،داخل المنظمة الواحدة .

٢ - ان تقسيم العمل وفقا للاساس العددى فقط امر لايصلح تطبيقه مع النمووالتعقد الذى صاحب تطور المنظمات الحديثة المختلفة. هل تعتقد ان هذا الاساس العددى يصبح متسقا مع الحاجة الى انشاء وحدات تنظيمية متخصصة داخل المنظمة ؟ (نعم - لا) .

لا

٣ - وحيث ان تقسيم العمل القائم على الاساس العددى يصبح ذا معنى اذا ما استخدم فى توزيع القوى العاملة المتماثلة المهارات، فان هذا الاساس (كان - لم يكن) صالحا للتطبيق في تنظيم الجيوش فى القرون الوسطى

كان

٤ - ان احد الاسس الهامة الشائعة الاستخدام هو ان يتم تقسيم العمل وفقا للوظيفة او النشاط المراد انجازه ان تكون

الادارات المختلفة بالمنظمة وفقا للوظيفة (يصبح - لايصبح) متسقا مع الحاجة الى التخصص الوظيفى ·

يصبح

٥ - وبالرغم من تنوع وتعدد الانشطة التى يجب تأديتها داخل المنظمة الواحدة فى وقتنا المعاصر ، الا ان الكثير من العناية والاهتمام يتم اعطاؤها الى ثلاثة انواع محددة من هذه الانشطة وهى الانتاج والبيع والتمويل وذلك حين تقسيم العمل على اساس ــــــــــــــــ

الوظيفة (وظيفى)

٦ - وفى المنظمات الصناعية ،فان الادارات ، التى تتولى القيام بوظائف الانتاج والبيع و ــــــــــ عادة مايطلق عليها لفظ الادارات الوظيفية الرئيسية ·

التمويل

٧ - وبالرغم من اهمية الادارات الاخرى بالمنظمة ايضا لضمان بقائها واستمرارها فى القيام بعملها الا ان تلك الادارات ، المرتبطة بالوظائف الحيوية اللازمة

لبقاء المنظمة واستمرارها فى القيام بعملها
هى تلك الادارات الوظيفية ــــــــــــ | الرئيسية

٨ ـ ان خلق المنفعة فى شكل سلع اوخدمات
امر يتعلق بوظيفة ــــــــــــــــ ، | الانتاج
اما تبادل هذه السلع والخدمات مقابل
قيمتها الشرائية فامر يتعلق بوظيفة ــــــ | البيع
فى حين ان تخصيص اموال المنظمة امر
يتعلق بوظيفة ــــــــــــــــــــ | التمويل

٩ ـ بغض النظر عن المستوى التنظيمى ذاته،
فان تجميع الانشطة المتشابهة على
اساس وظيفى يجب ان يتم وفقا لطبيعة
العمل ذاته الذى يتم تأديته ٠ وعليه ،فإن
الاساس الوظيفى (يتم بكثرة ـ لايتم
بكثرة) تطبيقه فى المنظمات الكبيرة
الحجم التى تشتمل على انواع متعددة من
الانشطة ٠ | يتم بكثرة

١٠ ـ وعليه فان ادارتى المشتريات
والحسابات بأية منظمة تعتبر امثلة على
تجميع الانشطة المتشابهة وفقا لـ ــــــــ | الوظيفة

١١ - وبالمثل ،فان ادارات التشـــــــطيب والطلاء في مصنع ماتعتبر امثلة على تكوين الادارات وفقا للاساس ــــــــــــــ

الوظيفي (الوظيفة)

١٢ - انحصرت مناقشاتنا حتى الان فـــــى الحديث عن اساسين من الاسس التـــــى تستخدم في تجميع الأنشطة المتشابهـــة او تقسيم العمل داخل المنظمة ، الاساس ـــــ والاساس ـــــــ. وبالاضافة الى ذلـــك، فانه يمكن ايضا تقسيم العمل ايضا وفقـــا للمنتج او خط المنتجات .

العددى

الوظيفى

١٣ - وبالنسبة لتقسيم العمل وفقا للمنتـــــج فان مدير الفرع او المصنع عادة مايملـــك سلطات واسعة فيما يتعلق بالانتــــاج والبيع والخدمة الخاصة بالمنتج او المنتجات التي يقوم بانتاجها .فهل من الضـــــروري ان يكون موقع هذا الفرع او المصنع قريبا من التسهيلات الانتاجية الاخرى الخاصـــة بالمنظمة الام ؟ (نعم - لا)

لا

١٤ - قد يحدث ان يكون لمنظمة ماأكثر مـــن

مصنع او فرع يقع كل منها بجانب الاخـر في نفس الوقت اللى يكون بكل منهـا ادارة منفصلة تماما للبيع . ففى شركة جنـرال موتورز الامريكية مثلا نجد ان الفـروع الخاصة بالسيارات البويك والكاديـلاك والشيفرولية تعتبر امثلة على تقسـيم العمل وفقا لـ ـــــ . .

المنتج

١٥ - يعتبر اكتمال خطوط المنتجات وتكويـن واكتساب المعرفة المتخصصة بالمنتـج المعين بمعرفة المهندسين ورجال البيـع من (المزايا - المساوئ) المرتبطة بتقسيم العمل وفقا للمنتج ،في حين تعتبر مشكلات التنسيق واحتمال تمركز القوة في بعـض الفروع دون البعض الآخر بدون مبرر مـن (المزايا - المساوئ) المرتبطة بتقسـيم العمل وفقا للمنتج .

المزايا

المساوئ

١٦ - يعتبر الاساس الجغرافي اساسا رابعـا من الاسس المستخدمة في تقسيم العمـل بالمنظمة .وفي هذه الحالة،فان الموقـع الجغرافي للفرع بالقياس الى الموقـع

الجغرافى للمنظمة الام(يعتبر - لايعتبـــر) عاملا هاما .	لايعتبر
١٧ - حينما يؤدى القرب من الظروف المحليـــة الناشئة فى موقع جغرافى ما الى وفـورات اقتصادية اكثر سواء فى الانتاج او البيع فان تقسيم العمل وفقا للاساس ــــــــــ يجب استخدامه .	الجغرافى
١٨ - تعتبر الرغبة فى المواءمة والتوافق مـــع الظروف المحلية للتسويق سببا (لــــه مايبرره - ليس له مايبرره) لتقســـيم العمل وفقا للاساس الجغرافى بصفـــة عامة ، فى حين انه اذا استخدم هـــذا الاساس فى تقسيم العمل بسبب الصعوبات الخاصة بالاتصالات داخل المنظمة ،فانـه يعتبر سببا (له مايبرره - ليس لــــه مايبرره).	له مايبرره ليس له مايبرره
١٩ - ان انشاء المناطق المختلفة للبيع بحيـث يرأس كل منطقة مدير مستقل يعتبـــر مثالا من أمثلة تقسيم العمل وفقـــا للاساس ــــــــــ	الجغرافى

٢٠ ـ قمنا حتى الان بمناقشة اربعة اسس تستخدم جميعها فى تقسيم العمل ، وهى ، الاســاس ــــــ ، والاساس ــــــ، الاســاس الخاص بـ ــــــ، والاساس ــــــ	العددى ـ الوظيفة المنتج ـ الجغرافى
٢١ ـ يعتبر تقسيم العمل وفقا للعملاء مـــن الاسس المستخدمة فى تقسيم العمل ايضا : فحينما يكون الهدف هو العمل على زيـــادة قدرات المنظمة المتعلقة بخدمة القطاعـات المختلفة من المشترين ،فان تقسيم العمـــل وفقا لـ ــــــ يجب اخده فــــى الاعتبار بجدية .	العملاء
٢٢ ـ ان القدرة على مواجهة جميع الحاجـــات الخاصة بكل مجموعة من مجموعات العمـــلاء بشكل محدد وواضح تعتبر احد (المزايا ـ المساوئ) المرتبطة بتقسيم العمل وفقـــا للعملاء،فى حين ان احتمال عدم التوظيـــف الكامل للطاقات بسبب احتمال تغيـــر الاهمية النسبية لبعض هذه المجموعـــات يعتبر احد (مزاياها ـ مساوئها) .	المزايا مساوئها

٢٣ ـ ان وجود قسم خاص بتلاميذ المدارس فى احد المتاجر يعتبر مثالا من امثلة تقسيم العمل وفقا لـ ــــــــــــ

العملاء

٢٤ ـ واخيرا ، فانه يمكن تقسيم العمل بالمنظمة وفقا لطبيعة النشاط او وفقا لطبيعة المعدات المستخدمة ان تجميع كل الات تثقيب البطاقات فى ادارة واحدة بالرغم من قيامها باداء خدماتها لمختلف الادارات بالمنظمة او تجميع كل امكانيات عمل البحوث والدراسات فى ادارة واحدة بالرغم من قيامها بخدمة جميع ادارات المنظمة تعتبر امثلة على تقسيم العمل وفقا لـ ــــــــــــ

طبيعة النشاط او المعدات .

٢٥ ـ لاحظ ان تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط لايخرج فى حقيقته عن كونه حالة خاصة لتقسيم العمل وفقا للوظيفة . وفى كلا الحالتين فان الانشطة المتشابهة يتم تجميعها وفقا لطبيعة ــــــــــــ التى يتم تأديته .

العمل

٢٦ - على اية حال ، فان العمل الذى يتم تأديته في مكان واحد او ادارة واحدة نظــــرا لحاجته الى معدات آلية متخصصة والالكــان من الممكن تأديته فى الادارات المختلفــة بالمنظمة يعتبر مثالا من امثلة تقســـيم العمل وفقا لـ ــــــــــ ·

طبيعة النشاط او المعدات ·

٢٧ - ان الحاجة الى معدات ثقيلة ومتخصصـــة او الحاجة الى الاستخدام المتتابع لانــــواع مختلفة من المعدات يجعل تقسيم العمـــل وفقا لـ ــــــــ امر مرغوبا فيه ·

طبيعة النشاط اوّ المعدات

٢٨ - واجمالا ، فقد قمنا بمناقشة سته أسس يتــم استخدامها فى تقسيم العمل · ان اهـــم هذه الاسس فى المنظمات الحديثـــــة هو الاساس ــــــــ فى حين ان اقلهـــا اهمية هو الاساس ــــــــ اما باقـــى الاسس المستخدمة فهى الاساس الخـــاص بـ ــــــــ · والاساس ــ ـــــــــ ، والاساس الخاص بـ ــــــــــ

الوظيفى

العددى

المنتج ـالجغرافى

العملاء

والاساس الخاص بـ ____________	طبيعة النشاط
٢٩ ـ من المنطقى تماما ان يتم استخدام أسس مختلفة فى تقسيم العمل عند المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة . وعليه ، فان التقسيم الاعلى والمتوسط والادنى للعمل هو تعبير عن تقسيم العمل من وجهة نظر ________ التنظيمية المختلفة بالمنظمة	المستويات
٣٠ ـ يرمز التقسيم الاعلى للعمل الى تلك الانشطة المجمعة التى تقع اسفل رئيس مجلس الادارة او المدير العام مباشرة. وبالنظر فى الشكل رقم (٥) فان الاساس المستخدم فى التقسيم الاعلى للعمل هو الاساس ____________.	الوظيفى
٣١ ـ يرمز التقسيم المتوسط للعمل الى جميع الانشطة التى يتم تجميعها بالمنظمة والتى تقع اسفل مستوى التقسيم ________ مباشرة والتى تعلو مستوى الاقسام التى تمثل قاعدة التنظيم فى الشكل رقم (٥) اى التى تعلو المستوى الادنى لتقسيم العمل .	الاعلى

٣٢ - وحيث ان التقسيم المتوسط للعمل يقــع في المسافة بين المستوى الاعلى والمستوى الادنى لتقسيم العمل · فانه قد يشمـل عدة ــــــ تنظيمية

مستويات

٣٣ - بالرجوع الى الشكل رقم (٥) فما هــو الاساس المستخدم فى تقسيم العمل فــى المستوى المتوسط الخاص بادارة الانتاج؟

وفقا للمنتج

٣٤ - ان التقسيم الادنى للعمل هو ذلك الذى يتم عند مستوى قاعدة التنظيم ، اى ذلك الـذى يتم اسفل مستوى التقسيم ــــــ ، والتقسيم ــــــ ·

الاعلى

المتوسط

٣٥ - بالرجوع الى الشكل رقم (٥) فما هــو الاساس المستخدم فى تقسيم العمل فــى المستوى الادنى الخاص بادارة الانتاج؟

الاساس الوظيفى

٣٦ - بالنظر الى الشكل رقم (٦) على اى مستوى تم تقسيم العمل وفقا للاساس الجغرافى؟

المستوى المتوسط

٣٧ - بالرجوع الى الشكل رقم (٦) علــى اى مستوى تم تقسيم العمل وفقا للمنتج ؟

المستوى الاعلى

٣٨ ـ بالرجوع الى الشكل رقم (٦)٠ علـــــــى
اى مستوى تم تقسيم العمل وفقا للوظيفة؟

المستوى الادنى

٣٩ ـ بمقارنه الشكل رقم (٥) بالشكل رقم (٦)،
على اى مستوى تتبع كلا الخريطتيــــــن
التنظيميتين اساسا مشتركا لتقسيم العمل٠
وماهو هذا الاساس؟ المستوى ــــــــــــ
حيث يتم تقسيم العمل فيه وفقا لـ ــــــــ

الادنى
الوظيفة

٤٠ ـ كما هو موضح عالية ٠ فانه يتم تقـــــــيم
العمل عند المستوى الادنى بالمنظمة فـــــى
معظم الاحيان وفقا للاساس ــــــــــــ

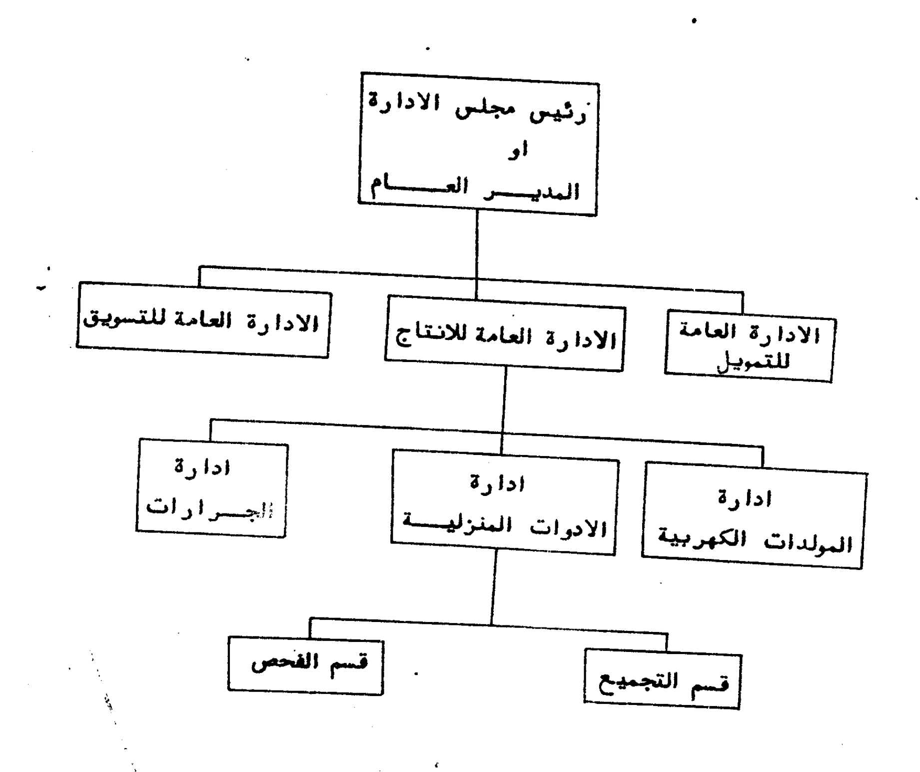
الوظيفى

ثانيا ـ النمو الراسي والنمو الافقي للمنظمة :

كلما زاد حجم اعمال المنظمة كلما نما الهيكل التنظيمي الخاص بها افقيا وراسيا ٠ ان اضافة اى عدد من المستويات التنظميةالى ماهـــــو قائم يعتبر نموا رأسيا في حين ان فصـــــل بعض الوظائف عن بعضها البعض وزيادة عددهـــا مع بقاء عدد المستويات التنظمية كما هـــــو يعتبر نموا افقيا ٠

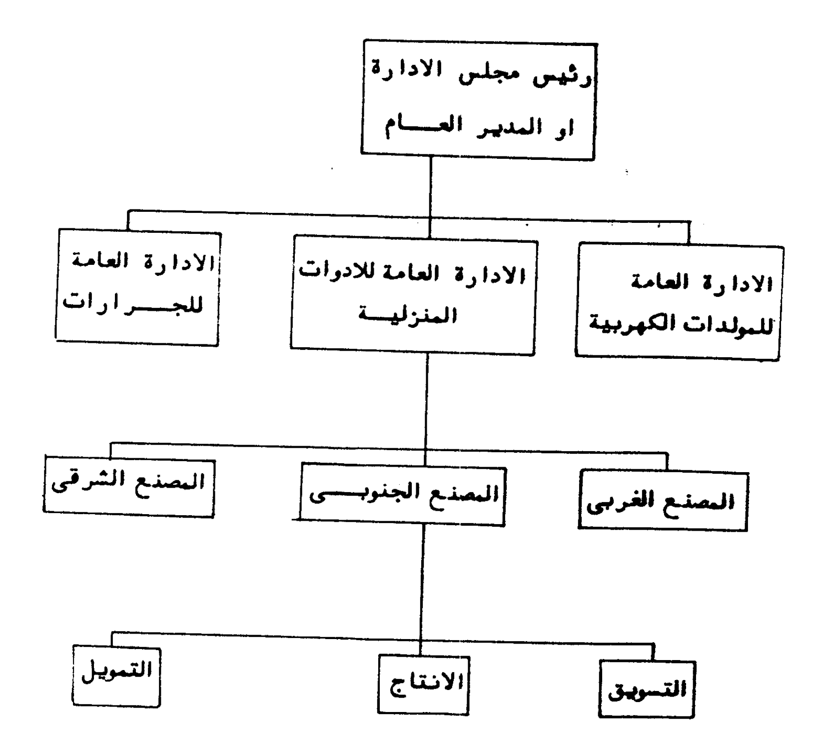
شكل رقم (٥)

خريطة تنظيمية جزئيـــــة



شكل رقم (٦)

خريطة تنظيمية جزئيـــــة



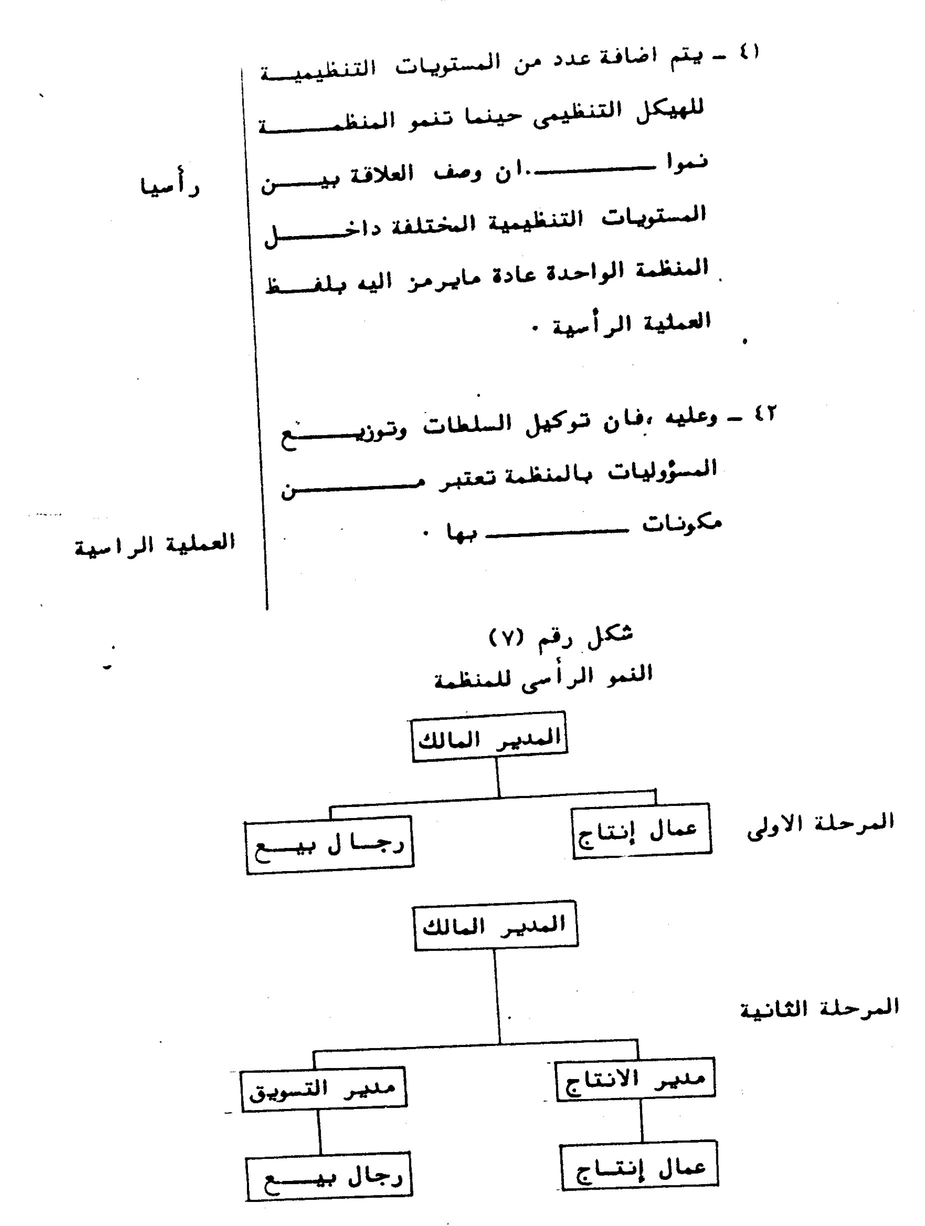
٤١ - يتم اضافة عدد من المستويات التنظيمية للهيكل التنظيمى حينما تنمو المنظمة نموا ــــــ . ان وصف العلاقة بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة الواحدة عادة مايرمز اليه بلفظ العملية الرأسية .

رأسيا

٤٢ - وعليه ،فان توكيل السلطات وتوزيع المسؤوليات بالمنظمة تعتبر من مكونات ــــــ بها .

العملية الراسية

شكل رقم (٧)
النمو الرأسى للمنظمة



٤٣ - بالنظر الى الشكل رقم (٧) والذى يمثـــل مرحلتين من مراحل نمو منظمة صغيــــره الحجم ،نجد فى المرحلة الاولى لنمـــــو المنظمة ان هناك عددا وقدره ـــــــ من المديرين بها، فى حين يبلغ هـــذا العدد ـــــــ فى المرحلة الثانية ٠	واحدا ثلاثة
٤٤ - يوجد فى المرحلة الاولى من مراحـــل نمو المنظمة كما هو موضح بالشكل رقم(٧) عدد وقدره ـــــــ من المستويـــات التنظمية ،فى حين يبلغ هذا العدد ـــــــ فى المرحلة الثانية من مراحل نموها ٠	اثنان ثلاثة
٤٥ - تمثل المرحلة الثانية من مراحل نمـــو المنظمة نوعا من الفصل بين الانشطة اذا ما قورنت بالمرحلة الاولى ٠ فحيث يقـــوم المدير المالك فى المرحلة الاولى بالاشراف المباشر على عمال الانتاج ورجال البيـــع نجد انه قام بتوكيل بعض سلطاته الـــى مديرين مساعدين له فى المرحلة الثانيـــة وعليه فان التغير الذى يحدث فـــى العمليات الرأسية بالمنظمة يؤدى الى حدوث	

تغيرات (راسية - افقية) بها .	افقية
٤٦ - كما تهتم (العملية الراسية) بـ ــــــــ ــــــــ بالمنظمة . فان العملية الافقيـــة تؤثر على مايحدث في الاتجاه الافقـــي بها .	النمو الراسي
٤٧ - يوضح الشكل رقم (٨) مرحلة ثالثـــة من مراحل نمو هذه المنظمة الصغيرة الحجم ان الفرق بين هذه المرحلة والمرحلتيـــن الاولى والثانية من النمو لايعني اى تغييـــر فى السلطات الخاصة باى مجال وظيفـــي مثل الانتاج او التسويق . الا انه يتضمـــن اضافة وظيفة جديدة الى المستوى التنظيمـــي القائم ولهذا السبب فان التغيـــرات الافقية ترتبط بما يسمى بـ ــــــــــــ	العملية الافقية
٤٨ - فى المرحلة الثانية بالشكل رقم (٧) هنـــاك عددا وقدره ــــــــ مستويات تنظيمية بالمنظمة كما ان هناك عددا وقدره ــــــ من المجالات الوظيفة .	ثلاث اثنان

٤٩ - فى المرحلة الثالثة بالشكل رقم (٨) هناك عددا وقدره ـــــــــــ مستويـــات تنظيمية بالمنظمة كما ان هناك عـــددا وقدره ـــــــــ من المجالات الوظيفيـــة

ثلاث

ثلاث

٥٠ - وعليه فان التمييز الوظيفى Funetional Differentiation اى خلق ادارة او ادارات جديدة متضمنـــــة وظائف جديدة عادة مايترتب عليه نمـــــوا (افقيا - راسيا - افقيا وراسيا) بالمنظمة ·

افقيا

٥١ - وبالاجمال · فان التغير الذى يحدث فـــى العملية الراسية انما يرتبط بالتغير الـــذى يحدث فى الاتجاه (الافقى - الراســـى) وبالتالى فقد يؤثر على عدد (المستويـــات- الوظائف) بالمنظمة · اما التغير الـــذى يحدث فى النشاط الوظيفى فهو ذلك الـــذى يرتبط بالتغير الذى يحدث فى الاتجاه ـــ وبالتالى · فانه يؤثر على عدد ــــــــــ بالمنظمة ·

الراسى

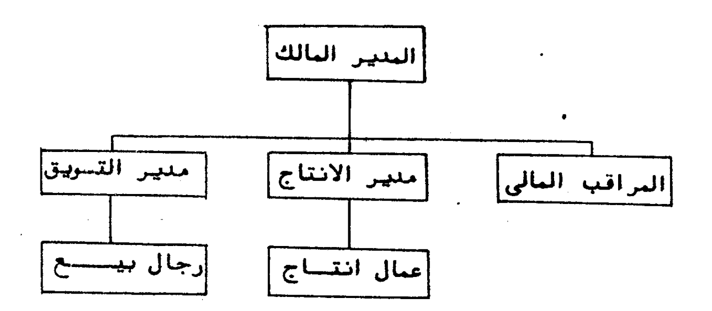
المستويات

الافقى

الوظائف

شكل رقم (٨)

النمو الافقى للمنظمـــــة



ثالثا : نطاق الادارة

هناك عدة مسميـات بديلة لمفهوم (نطــاق الادارة مثل(نطاق الاشراف) و(نطاق الرقابـــة) يرتبط هذا المفهوم بتحديد عدد المرؤوســين الذين يمكن للرئيس المباشر الاشراف عليهـم بفاعلية .وبالرغم من ان الكتابات الـكلاسيكيـة حاولت فى البداية تحديد نطاق الادارة لجميـع انواع المنظمات على اختلاف نوعياتها الا ان الدراسات الحديثة اثبتت ان محاولة الوصـول الى معدل واحد لنطاق الادارة امرا لامعنى لــه، وكجزء من عملية التنظيم ،فانه يجب تحديـــد

جميع خصائص الموقف المعين قبل تحديد نطاق الادارة المناسب له ٠

٥٢ - يعتبر المستوى التنظيمي ، طبيعه العمل الذى يراد الاشراف عليه ، نوعية المرؤوسين الخاضعين للاشراف ، نوع المنظمة ذاتها بمثابة العوامل التى تحدد نطاق ــــــ المثالى الذى يمكن تطبيقه على موقف ما ٠

الادارة

٥٣ - فى المستوى التنظيمى الادنى بالمنظمة حيث يتم توكيل المسؤولية الخاصة باداء واجبات محددة،هل تتوقع ان يكون نطاق الادارة كبيرا ، اىيشمل عددا كبيرا من المرؤوسين ٠ ام محدودا اى يشمل عددا قليلا من المرؤوسين ؟ (كبيرا - محدودا) ٠

كبيرا

٥٤ - وبالرغم من عدم وجود تحديد واضح للفروق بين نطاق الادارة الخاص بالمستويات التنظيمية المختلفة الا انه يمكن القول بصفة عامة ان نطاق الادارة عند

المستوى الادنى لتقسيم العمل عادة مايكـون اكبر من ذلك الخاص بالمستوى ــــــ والمستوى ــــــ .	الاعلى المتوسط
٥٥ - تؤثر طبيعة النشاط الذى يراد الاشـــراف عليه على نطاق الادارة ايضا . وبصفـــة عامة ،فكلما تنوعت الانشطة التى تنطــوى عليها الوظائف موضع الاشراف . كلمـــا (كبر - صغر) نطاق الادارة .	صغر
٥٦ - بفرض بقاء الاشياء الاخرى على ماهـــى عليه . فان التنوع الكثير فى انشـــطة الوظيفة الواحدة عادة مايتطلب اشرافـــا اكثر مباشرة،ومن الناحية الاخرى فـــان الوظائف التى تسير على روتين محــــدد ومعروف تؤدى الى ان يكون نطاق الادارة (كبيرا - صغيرا) .	كبيرا
٥٧ - على سبيل المثال . فانه بالمقارنه بأحــد المشرفين اللذين يعملون بصفة مستمـــرة على احد خطوط التجميع فاننا نتوقـــع ان يراس المشرف الذى يعمل باحـــدى	

الورش عددا (اكبر ـ اقل) مـــن المرؤوسين .	اقل
٥٨ ـ هناك عامل اخر يؤثر على نطاق الادارة المناسب بالاضافة الى ذلك الخـــاص بـــــــ التنظيمي والى ذلـــك الخاص بطبيعة ـــــــ موضع الاشراف وهو ذلك الخاص بنوعية الافراد ذاتهم .	المستوى النشاط
٥٩ ـ فاذا ماتغاضينا عن عنصر التنـــوع او الروتين الذى ينطوى عليه النشاط المعين، فان المهن التى تتصف بقيام شاغليهـــا بأدائهم لاعمالهم بصورة مستقلة تميل الـى ان يكون نطاق الادارة الخاص بهـــا (كبيرا ـ محدودا) .	كبيرا
٦٠ ـ على سبيل المثال ، فاننا نتوقـــع ان يكون نطاق الادارة (كبيرا ـ محدودا) نسبيا فيما يتعلق برجال البيع المحترفين الباحثين . واساتذة الجامعة بالرغـــم من تنوع الانشطة التى ينطوى عليهـــا عمل كل منهم .	كبيرا

٦١ - واخيرا ٠ فان نوع المنظمة ذاتها يساعد ايضا على تحديد النطاق المناسب للادارة ٠ ان المفاهيم الخاصة بالمركزية واللامركزية وما يصاحبها من درجات متفاوته فى تفويض السلطة تعتبر توصيفات لانواع مختلفة من ________ ٠

المنظمات (التنظيمات)

٦٢ - ان التنظيم المركزى هو ذلك التنظيم الذى يتصف بقيام هيئة الادارة العليا بوضع التخطيط التفصيلى الشامل له ٠ وعليه فعلى اى المستويات التنظيمية تتخذ القرارات الادارية فى التنظيم المركزى ؟ (المستويات العليا - المستويات الدنيا)

المستويات العليا

٦٢ - تميل التنظيمات المركزية الى تشجيع الاشراف المباشر للمرؤوسين عند كل مستوى تنظيمى حتى يمكن التأكد من قيام كل باتباع السياسات والاجراءات وطرق العمل الموضوعة بدقة، وعليه فان النتيجة المتوقعة الناتجة عن اتباع فلسفة المركزية فى الادارة هى ان يكون نطاق الادارة (كبيرا - محدودا) نسبيا ٠

محدودا

٦٤ - ومن الناحية الاخرى ، فان القرارات التنفيذية يتم اتخاذها عند المستويات الدنيا من التنظيم فى المنظمات اللامركزية ، فاذا ماقام احد المديرين وفقا لسياسات المنظمة ، باعطاء مرؤوسيه حريات اكبر فى مجال اتخاذ القرارات الادارية ، فهل تتوقع ان يقوم هذا المدير بالاشراف الفعال على عدد كبير ام صغير نسبيا من المرؤوسين ؟ (عدد كبير نسبيا - عدد صغير نسبيا) .

عدد كبير نسبيا

٦٥ - وعليه ،فان المنظمة اللامركزية اى تلك التى تشجع بتفويض السلطات الى المستويات الدنيا بها ، تميل الى ان يكون نطاق الادارة بها (كبيرا - صغيرا) نسبيا .

كبيرا

٦٦ - وباختصار ،فقد اشرنا الى اربعة عوامل تؤثر جميعها على تحديد النطاق المناسب للادارة المرتبط بموقف ما . وهذه

العوامل هي · ـــــــ التنظيمي ، طبيعة ـــــــ ، نوعية ـــــــ ونوع ـــــــ ·	المستوى العمل ـ الافراد المنظمة ·
٦٧ ـ ان المستويات التنظيمية الدنيا ، والاعمال الروتينية · والمنظمات اللامركزية جميعها تميل الى جعل نطاق الادارة المناسب (كبيرا ـ محدودا) ·	كبيرا
٦٨ ـ ومن الناحية الاخرى · فان المستويات التنظيمية العليا ، الاعمال المتنوعة والمنظمات ـــــــ جميعها تميل الى جعل نطاق الادارة المناسب (كبيرا ـ محدودا) ·	المركزية محدودا
٦٩ ـ وفي اى موقف اداري معين ـ فقد تملى بعض العوامل ضرورة تضييق نطاق الادارة في حين تشجع بعض العوامل الاخرى على ضرورة اتساعه · وعليه فان المدير يجب ان يأخذ في اعتباره جميع هذه العوامل ويقوم بالموازنة بينها حين قيامه بتحديد ـــــــ المناسب ·	نطاق الادارة

رابعا - اللامركزية والمنظمة ككل

تؤثر اللامركزية الادارية ليس فقط على نطاق الادارة ولكن على عدد المديرين وعدد المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي ايضا، وعليه فان الفلسفة التي تحبذ تفويض السلطات الى ادنى المستويات الادارية الممكنه بالمنظمة تؤدي الى احداث ردود فعل معينة بها وهي التي سوف نقوم بمناقشتها في هذا الجزء.

٧٠ - بالنظر الى الشكل رقم (٩) نجد ان عدد المرؤوسين التابعين لكل مدير هو ______ في المنظمة (ا) في حين ان عدد المرؤوسين التابعين لكل مدير في المنظمة (ب) هو ______ .

اربعة

ثمانية

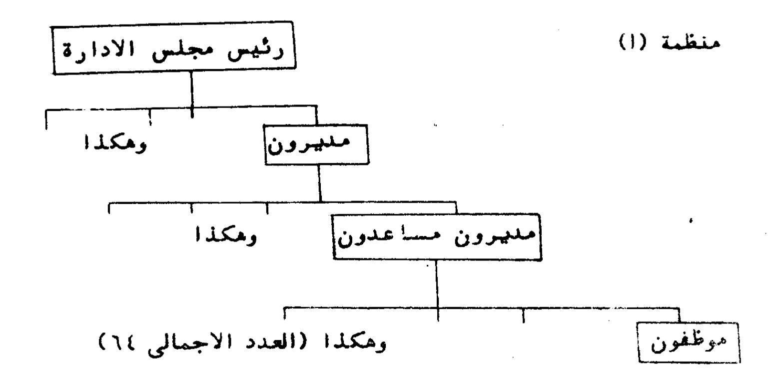
٧١ - ماهو عدد المستويات التنظيمية في المنظمة (أ) بما في ذلك مستوي رئيس مجلس الادارة ؟ وكذلك ماهو عددها في المنظمة (ب) ؟ العدد هو ______ . ______ على التوالي .

اربعة - ثلاثة

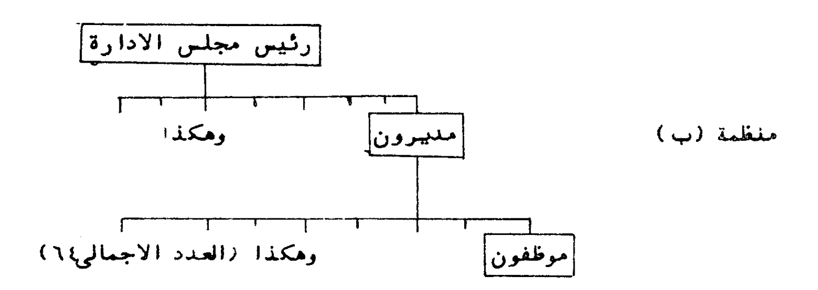
شكل رقم (٩)

نطاق الادارة

منظمة (أ)



منظمة (ب)



٧٢ - ان التنظيم المسطح هو ذلك الهيكل الـذى يتميز بوجود عدد قليل نسبيا من المستويات التنظيمية به . والذى يتميز ايضا بكثرة عدد المرؤوسين عند كل مستوى. في حين ان التنظيم الطويل او الهرمى كما يسمى احيانا . فانه يتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المستويات التنظيمية. بالرجوع الى الشكل رقم (٩) فان المنظمة ـــــــ تبدو كتنظيم مسطح ، في حين ان المنظمة ـــ تبدو كتنظيم هرمى .

ب
أ

٧٣ - وحيث ان اللامركزية الادارية تحبذ توسيع نطاق الادارة . فانها تميل الى تطوير الهيكل التنظيمى للمنظمة وذلك بان يتجه نحو الشكل (المسطح - الهرمى).

المسطح

٧٤ - وبالرجوع مرة اخرى الى الشكل رقم (٩) فاننا نجد ان اية أوامر تصدر عن رئيس مجلس الادارة في المنظمة (أ) يجب ان تمر من خلال عدد وقدره ـــــ من المستويات التنظمية الوسيطة قبل

اثنان

ان تصل الى الموظفين • فى حين ان نفس الاوامر الصادرة من رئيس مجلس الادارة فى المنظمة (ب) تمر من خلال عدد وقدره ــــــ من المستويات التنظيمية الوسيطة قبل ان تصل الى الموظفين •

واحدا

٧٥ ـ وعليه ،فانه ينجم عن التنظيم المسطح او اللامركزى وجود خطوط اتصالات (اطول ـ اقصر) داخل المنظمة •

اقصر

٧٦ ـ ماهو العدد الاجمالى للمديرين فى المنظمة (أ) اى عدد العاملين بها غير الموظفين بالمستوى الادنى ؟ كذلك ماهو هذا العدد فى المنظمة (ب) العدد هو ــــــ ، و ــــــ على التوالى •

٢ ، ٩

٧٧ ـ وعليه ،فان اللامركزية الادارية تؤدى الى (توسيع ـ تضييق) نطاق الادارة ، كما انها تؤدى الى هيكل تنظيمى (مسطح ـ هرمى) نسبيا ، كما انها تؤدى الى (اطالة ـ قصر) خطوط الاتصالات ،كما انها تؤدى ايضا الى (زيادة ـ قلة) عدد المديرين بها •

توسيع
مسطح
قصر
قلة

٧٨ - وبالعكس ،فان المركزية الادارية تـؤدى الى (توسيع - تضييق) نطاق الادارة ، كما انها تؤدى الى هيكل تنظيمـى (مسطح - هرمى) نسبيا . كما انهـا تؤدى الى (اطالة - قصر) خطـوط الاتصالات ، كما انها تؤدى الى (زيـادة - قله) عدد المديرين بها .	تضييق هرمى اطالة زيادة
٧٩ - اى نوع من انواع المنظمات يؤدى الـى خلق علاقات عمل مباشرة بين المرؤوسين ورؤسائهم،وكذلك يؤدى الى احكـام الرقابة الادارية ؟ (المنظمة المركزيـة - المنظمة اللامركزية).	المنظمة المركزية
٨٠ - فيما يتعلق بالفرص المتاحة لاتخـاذ القرارات الادارية عند المستويـات الدنيا بالتنظيم ،فاى نوع من انـواع المنظمات يتميز عن الاخر باعطاء الفرص لتنمية المديرين ؟ (المنظمة المركزيـة - المنظمة اللامركزية) .	المنظمة اللامركزية

٨١ - بسبب النجاح الذى ارتبط بادخال فلسفة اللامركزية فى شركة جنرال موتورز الامريكية لصناعة السيارات فى بداية العشرينات من هذا القرن . فقد اكتسبت هذه الفلسفة الكثير من الشهرة والذيوع، وكذلك العديد من الانصار لها فى الصناعة الامريكية . وقد ارجع هارلو كيرتس رئيس مجلس ادارة الشركة فى شهادته امام احدى لجان مجلس الشيوخ الامريكى نجاح الشركة الى قيامها بتطبيق سياسة اللامركزية فى الادارة .

٨٢ - وفى شهادته قال كيرتس ان الفضل فى ادخال وتطبيق سياسة اللامركزية فى الادارة يرجع الى الفريد سلون الذى كان رئيسا لمجلس ادارة الشركة فى عام ١٩٢١ حينما كانت الشركه تعانى من بعض الصعوبات المالية فى ذلك الوقت . ونظرا لاهمية ماقام الفريد سلون بعمله فان المرفق رقم (١) اسفلة يمثل موجزا لشهادة هارلو كيرتس بهذا الصدد . وكما سيتضح بعد قراءة هذا المرفق ، فان

التطوير الذى استحدثه الفريد سلون ادى الى (مركزية مطلقة - لامركزية مطلقة خليط من المركزية واللامركزية) فى الادارة

خليط من المركزية واللامركزية

مرفق رقم (١)

مأخوذ عن تطور ونمو شركة جنرال موتورز لهارلو كيرتس (١).

حتى قبل ظهور كارثة عام ١٩٢٠ كان السيد/ سلون يشعر بحاجة شركة جنرال موتورز الشديدة الى مفهوم اكثر وضوحا لفلسفتها الادارية . وقد لاحظ ان الكثير من الوقت كان يتم اضاعته فى حل المشاكل الادارية التفصيلية وكذلك فى مواجهه المواقف الحرجة التى كانت دائمة الظهور . وقد لاحظ ايضا ان تركيز المشاكل بشكل كبير فى ايدى فئة قليلة من افراد الادارة العليا ادى الى افتقار عنصر المبادأة والى التأخير والى ارتفاع التكلفة وانخفاض الفاعلية واخيرا الى تعويق عملية التنمية الادارية بالشركة وقد تبين له ان المركزية اذا احسن

(١) United States Senate Committee, Dec. 1955, PP.5 - 12,

استخدامها ،فانها تؤدى الى احكام الرقابة
والتنسيق وكذلك الاخذ الصحيح لمبدأ
التخصص فى تقسيم العمل وما ينتج عن ذلك
كله من وفورات ، كما تبين له ايضا
ان اللامركزية ، اذا احسن استخدامها
فانها تؤدى الى زيادة الشعور بالمسؤولية ،
تنمية عنصر المبادأة . التوزيع السليم
للقرارات الادارية على المستويات التنظمية
المختلفة بما فى ذلك المستوى الاشرافى
ومايترتب على ذلك كله من مرونة وتعاون.
وهى اشياء اساسية فى منظمة كبيرة الحجم
كجنرال موتورز . ولقد كان هدفه هو
محاولة ايجاد نوعا من التوازن بين هذين
المفهومين المتعارضين وهما مفهومى اللامركزية
والمركزية الادارية . تى يمكن الحصول
على احسن مافى كل . وقد انتهى الى القول
بان الطريق الوحيد لتحقيق هذا التوازن هو
ان تقوم شركة جنرال موتورز على مبدأ
المركزية فى وضع السياسات وعلى مبدأ
اللامركزية فى الادارة او التنفيذ وقد ترتب
على ذلك ان قام السيد/ سلون بوضع

مفهوم للادارة بشركة جنرال موتورز كشركة كبيرة الحجم يقوم على ضرورة تقسيم الشركة الى اجزاء او فروع متعددة كلما امكن ذلك. على ان يتم ذلك بصورة منسقة ثم وضع احسن الكفاءات الموجودة بكل فرع لتكون مسؤولة مسؤولية كاملة عنه. ثم خلق نظام معين للتنسيق بحيث يؤدى الى ان يساند كل فرع باقى الفروع الاخرى بالشركة وبذلك تؤدى، هذه الفلسفة ليس فقط الى اذابة كل الفروع فى قالب من الاجتماعات المشتركة والتى تهم الشركة ككل ،بل والى تنمية القدرات الادارية وتشجيع عنصر المبادأة ايضا وذلك من خلال اعطاء كافة المسؤوليات ومايقابلها من فرص متاحة لاظهار هذه القدرات بما يحقق الحاجات الذاتية لافراد الادارة وبما يحقق كذلك اهداف وحاجات الشركة .

هناك سبب من وراء عرض هذا المرفق وهو ان شركة جنرال موتورز بفروعها المختلفة يمكن تشبيهها باحدى المؤسسات العامة في مصر ومايتبعها من شركات (او يمكن تشبيها باللجان القطاعية ومايرتبط بها من

شركات في حالة الغاء نظام المؤسسات العامة،
فاذا كانت تجربه هذه الشركة ناجحة،
وهذه الحقيقة فهل يمكن الاستفادة منها في
ادارة وتطوير نظام العمل بمؤسسات
وشركات قطاع الاعمال العام في مصر؟ فكر
مليا في امكانية تطبيق مفهوم الادارة الخاص
بشركة جنرال موتورز على المؤسسات والشركات
المصرية كذلك فكر في ماهية العوامل التي
تشكل قيودا على هذا التطبيق وكذلك كيفية
التغلب عليها .

٨٣ - كذلك اشار كيرتس الى ان النمو
الاقتصادى الذى حدث في الولايات
المتحدة وفي صناعة السيارات ذاتها
كانت من العوامل التي ساعدت على نمو
شركة جنرال موتورز الا ان اتباع
التطوير الادارى الذى استحدثه الفريد
سلون جعل شركة جنرال موتورز تنمو
بمعدلات فاقت كثيرا تلك الخاصة
بمنافسيها،فبينما نجد ان حصة هذه الشركة
من مبيعات السيارات الجديدة بالولايات

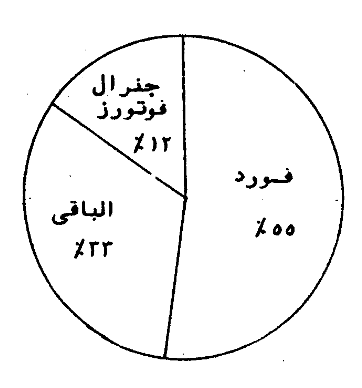
المتحدة تعادل حوالى ٥٠٪ وبشـــــكل
ثابت فى السنوات الاخيرة فقد كانـــت
حصتها السوقية كما هو موضح بالشـــكل
رقم (١٠) لاتتعدى ـــــ فى عام ١٩٢١ ٪١٢

شكل رقم (١٠)

النسب المئوية لمبيعات السيارات

بالولايات المتحدة الامريكيــة

عام ١٩٢١



٨٤ ـ ومنذ عام ١٩٢٠ بدأت معظم المنظمـــات
بالولايات المتحدة الامريكية تطبيـــق
فلسفة اللامركزية كمنهج جديد فى الادارة
وفى مقابل المزايا التى ينطوى عليهـــا

منهج اللامركزية فانه يجب ملاحظـــــــة
ان الخطر الحقيقى الذى يرتبط بــــــه
يتلخص فى احتمال الانزلاق فى تطبيقــــه
الى اقصى حد . الامر الذى قد يــــؤدى
بالادارة الى ان تفقد احد وظائفهـــــا
الاساسية وهى وظيفة ________________

الرقابة

٨٥ - ان المشكلة القائمة الان فى معظـــــم
المنظمات سواء فى الانظمة الراسماليــــة
او الانظمة الاشتراكية هى مشكلة ايجــــاد
التوازن الصحيح بين الفلسفتين الاداريتين
المتعارضين وهما فلسفة ________________
وفلسفة ______________.

المركزية
اللامركزية

مراجعة عامة

٨٦ - يطلق على عملية تجميع الانشطة المتشابهه بهدف تكوين الوحدات التنظمية لفـــظ ________ .

(مقدمة الجزء اولا وبند رقم ١)

٨٧ - بصورة اجمالية ،هناك سته اسس يتـــم استخدامها فى تقسيم العمل كما وردت فى مناقشاتنا السابقة.ان اكثر هـــــذه الاسس استخداما هو الاساس ________ فى حين ان اقلها اهمية وخاصة حيـــن تطبيق مبدأ التخصص فى اداء العمل هـــو الاساس ________

(بنود ٢ الى ١٢)

٨٨ - ان الاسس الاربعة الباقية والتى تستخـــدم فى تقسيم العمل هى الاساس الخاص بـــ ______ . والاساس ______ الاســـاس الخاص بـ______ والاساس الخـــاص بـ ________

(بنود ١٣ الى ٢٨)

تقسيم العمل (تكوين الادارات)

الوظيفى

العددى

المنتج ـالجغرافى

العملاء

طبيعة النشاط

٨٩ - بالرغم من مساهمة جميع ادارات المنظمة في تحقيق اهدافها، الا ان هناك ثلاثة منها تعتبر على درجة عالية من الاهمية لبقاء المنظمة فى آداء عملها، والتى عادة مايطلق عليها لفظ الادارات الرئيسية) وهذه الادارات التى تقوم بتأدية وظائف ______ . ______ و ______
(بنود ٥ الى ٨)

الانتاج - البيع
التمويل

٩٠ - بالنسبة للمستوى التنظيمى ذاته فان تجميع الانشطة عند المستوى الذى يلى الى اسفل مستوى رئيس مجلس الادارة او المدير العام مباشرة يرمز اليها بـ ______ لتقسيم العمل ، اما تجميع الانشطة عند قاعدة الهرم التنظيمى فيرمز اليها بـ ______ لتقسيم العمل ، فى حين ان تجميع الانشطة عند اى مستوى تنظيمى يقع بين المستويين السابقين يرمز اليها بـ ______ العمل .
(بنود ٢٩ الى ٣٧)

المستوى الاعلى
المستوى الادنى
المستوى المتوسط

٩١ - ان الاساس اللى يستخدم فى تجميع الانشطة عند المستوى الادنى بالهيكل التنظيمى عادة مايكون وفقا لـ ــــــــــ

(بنود ٣٨ الى ٤٠)

الوظيفة

٩٢ - يتم اضافة مستويات جديدة الى الهيكل التنظيمى اثناء النمو ــــــــــ، كذلك فان تفويض السلطات وتوكيل المسؤوليات المرتبطة بها داخل المنظمة عادة ماتعرف باسم ــــــــــ .

(بنود ٤١ الى ٤٥)

الرأسى

العملية الرأسية

٩٣ - كما ان المشاركة فى السلطات على المحور الراسى بالمنظمة تعرف باسم (العملية الراسية) فان تقسيم الانشطة على المحور الافقى بها يعرف باسم ــــــــــ

(بنود ٤٦ الى ٥١)

العملية الافقية

٩٤ - يرمز الى عدد المرؤوسين الذين يخضع عملهم مباشرة لمسؤولية رئيس واحد بلفظ ــــــــــ

(مقدمة الجزء ثالثا وبند رقم ٥٢)

نطاق الادارة

٩٥ - يتوقف النطاق المناسب للادارة علـــــى ـــــــ التنظيمى المعين ، طبيعــــة ـــــــ اللى يراد الاشراف عليـــه نوعية ـــــــ ، ونوع ـــــــ

(بنود ٥٣ الى ٦٩)

المستوى
العمل
الموظفين - التنظيم

٩٦ - من وجهة نظر تفويض السلطات . فـــان المنظمة التى يتم فيها اتخاذ جميـــع القرارات التفصيلية والشاملة بمعرفـــة الادارة العليا يمكن وصفها بانها تنظيـــم ـــــــ ، فى حين ان تلـــك التى يتم فيها دفع عملية اتخاذ القرارات التنفيلية الى المستويات الدنيا بها يمكن وصفها بانها تنظيم ـــــــ

(بنود ٦١ الى ٦٤)

مركزى
لامركزى

٩٧ - ان الموقف الادارى اللى يتصف باشتماله على المستويات الادارية العليا ويتنـــوع طبيعة العمل اللى يتم تأديته وبوجـــود شكل مركزى للتنظيم يميل الى جعـــل نطاق الادارة المرتبط به (كبيـــرا- محدودا)

(بنود ٦٥ الى ٦٨)

محدودا

٩٨ ـ تؤدى اللامركزية الادارية الى (توسيع ـ تضييق) نطاق الادارة ـ كما انها تؤدى الى هيكل تنظيمى (هرمى ـ مسطح) وكذلك الى (اطالة ـ قصر) خطوط الاتصال · واخيرا الى عدد (كبير ـ محدود) من المديرين ·

(بنود ٧٠ الى ٧٨)

توسيع
مسطح
قصر
محدود

٩٩ ـ تعتبر العلاقات المباشرة للعمل بين الرئيس ومرؤوسيه وكذلك الرقابة الادارية المباشرة من خصائص التنظيم (المركزى ـ اللامركزى) فى حين نجد ان اتاحة الفرص لتنمية المهارات الادارية تعتبر من خصائص التنظيم (المركزى ـ اللامركزى)

(بنود ٧٩ الى ٨٠)

المركزى
اللامركزى

١٠٠ ـ يرجع ادخال فلسفة اللامركزية فى الادارة فى التنظيمات الامريكية منذ بداية العشرينات من هذا القرن بصفة عامة الى الفريد سلون الذى كان رئيسا لمجلس ادارة شركة ــــــــــــــــ

(بنود ٨١ الى ٨٥)·

جنرال موتورز

اسئلة للمناقشة

١ - ماهى المزايا التى تنجم عن وضع واستخدام خريطة للتنظيم الرسمى فى منظمة ما ؟ اشرح ٠

٢ - اعط امثلة تطبيقية لمنظمات مختلفة يتـــم تقسيم العمل بها وفقا للاسس الستة التـــى تمت مناقشتها ٠

٣ - ماهو النطاق المثالى للادارة ؟ اشرح

٤ - ماهى العلاقة بـين اللامركزية الجغرافيـــة واللامركزية الادارية لمنظمة ما ؟ اشرح

٥ - ماهو المقصود بفلسفة اللامركزية الادارية وماهى الاثار التى تترتب على تطبيقها فى المنظمة ؟ اشرح

٦ - يقال انه بالرغم من امكان تفويض السلطة الا ان المسؤولية لايجب تفويضها ولكـــن يتم توكيلها ٠ اشرح معنى هذه العبارة ٠

الفصل الرابع

العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين

ان الأنشطة التنفيذية فى المنظمة هى تلك الانشطة التى تهتم مباشرة بتحقيق الاهداف الخاصة بالسلعة او الخدمة بها ، فى حين ان الانشطة الاستشارية هى تلك الانشطة التى توجد لمساعدة المدير التنفيذى فى تأدية عمله.

ان علاقات السلطة بين اولئك المسئولين عن الانشطة التنفيذية واولئك المسئولين عن الانشطة الاستشارية والتى قد تأخذ عدة أنماط مختلفة سوف تكون محور مناقشتنا فى هذا الفصل . وفى نهاية هذا الفصل أيضا سوف نتعرض بايجاز لبعض الخلافات التى عادة ماتنجم عن حاجة المنظمة الواحدة الى استخدام الاستشاريين بجانب التنفيذين .

اولا _ وظائف التنفيذى والاستشارى

تعتبر انشطة الانتاج والبيع والتمويل من الانشطة التنفيذية فى المنظمة الصناعية فى حين تعتبر بعض الانشطة الاخرى مثل المشتريات والافراد امثلة على الانشطة

الاستشارية .وبالرغم من ان مستوى اداء الاداريين التنفيذيين يؤثر تأثيرا مباشرا وسريعا على النجاح العام للمنظمة الا ان ذلك لايعنى ان باقى الانشطة الاخرى الاستشارية تعتبر أقل اهمية لضمان استمرار المنظمة فى اداء عملها فى الأجل الطويل .

اهداف

١ - ان الأنشطة التنفيذية فى اية منظمة هى تلك الانشطة التى تهتم بتحقيق ــــــــــ التنظيم بشكل مباشر .

من خلال زيادة فاعلية الانشطة التنفيذية

٢ - ومن الناحية الاخرى فان وظيفة الانشطة الاستشارية هى ان تساعد فى تحقيق اهداف المنظمة وذلك (بصورة منفصلة عن - من خلال زيادة فاعلية الانشطة التنفيذية).

الانشطة التنفيذية

٣ - أخذا فى الاعتبار لعامل نجاح المنظمة فان الاثار التى تتركها كل من الانشطة التنفيذية والانشطة الاستشارية عليها تختلف فيما يتعلق بعنصر الزمن . اى من هذين النوعين من الانشطة يؤثر بسرعة على نجاح المنظمة ؟ (الانشطة التنفيذية - الانشطة الاستشارية).

٤ ـ ان الفشل الذى قد يحدث فى تأدية وظيفة الانتاج تتضح انعكاساته على الهدف الخاص بالسلعة فى الاجل (القصير ـ الطويل) . فى حين ان الفشل فى وضع نظام جيد لحوافز العمل تتضح انعكاساته على النجاح العام للمنظمة فى الاجل (القصير الطويل) .	القصير الطويل
٥ ـ ان الانشطة التى يتم النظر اليها باعتبارها انشطة تنفيذية بالقياس الى الانشطة الاستشارية تتوقف على طبيعة المنظمة موضع الدراسة . ففى المنظمة الصناعية نجد ان الانتاج والبيع والتمويل تعتبر على وجه التحديد انشطة ــــــــــ .	تنفيذية
٦ ـ وفى المنظمات الصناعية ايضا فان الانشطة الخاصة بالمشتريات والافراد والحسابات تعتبر امثلة على الانشطة ــــــــــ .	الاستشارية
٧ ـ هل تعتقد ان الانشطة التنفيذية فى مستشفى او جامعة تماثل تلك الخاصة بمنظمة صناعية ؟(نعم ـ لا)	لا

٨ - بمجرد الانتهاء من تحديد الانشطة التي تهتم مباشرة بتحقيق اهداف المنظمة اى الانشطة ________ . فان الانشطة الاستشارية التى تساعد على زيادة درجة فاعلية الادارة التنفيذية يمكن تحديدها وممارستها .

التنفيذية

٩ - ان العلاقة بين الانشطة التنفيذية والانشطة الاستشارية غالبا ماتكون معقدة للغاية فى معظم المنظمات، وعلى النقيض مما قد نتوقعه . فان المدير الاستشارى على سبيل المثال (يعتبر - لا يعتبر) مرؤوسا للمدير التنفيذى بشكل او آخر .

لايعتبر

١٠ - تنقسم الانشطة الاستشارية الى قسمين رئيسين وهما الانشطة المتخصصة والانشطة الشخصية . فحيث يعمل الاستشارى المتخصص على ابداء خدماته لكل جزء من اجزاء المنظمة ، نجد ان الاستشارى الذى يعمل فقط مع مدير تنفيذى معين هو مايطلق عليه اسم ________ .

الاستشارى الشخصى

١١ - ان المساعد الاداری او (مساعد المدير) الذی يقوم بمساعدة مدير تنفيذی معين وذلك بالقيام بتولی بعض المهام الروتينية المحددة الخاصة بهذا المدير او بالقيام باستقصاء بعض المشاكل الخاصة به ٠ انما ينتمی فی الواقع الی مجموعة الاستشاريين الشخصيين ٠

١٢ - ومن الناحية الاخرى فان مجموعة الخبراء فی مجال محدد والذين يعملون مع عدد من المديرين التنفيذين من اجل العمل علی زيادة درجة فاعلية المنظمة كلها ينتمون فی الواقع الی مجموعة الاستشاريين المتخصصيين

١٣ - ان العلاقة بين الاستشاری المتخصص والمديرين التنفيذين قد تتبلور بشكل يسمح للاستشاری المتخصص بممارسة الاعمال المتعلقة بالاستشارات والخدمة والرقابة ای ممارسة مايسمی بالسلطة الوظيفية بالنسبة للانشطة التنفيذية، وفی الاجزاء القادمة من هذا الفصل فاننا سوف نتعرض لكل نوع من انواع السلطة الوظيفية وبذلك نستطيع

التركيز على الدور الذي يلعبه الاستشاري ـ ـــــــــ في المنظمة ٠ | المتخصص

ثانيا ـ السلطة الاستشارية

تقوم مجموعة الاستشاريين التى تتمتــــع بالسلطة الاستشارية بتقديم المقترحات واعـداد الخطط في ميادين تخصصهم لمجموعة المديريــــن التنفيذين للنظر فيها ٠ وكما تدل التسمية فــان المدير التنفيذى لايقع عليه اى التزام بضــرورة قبول مايشير به الاستشاريون ٠

١٤ ـ ان (ادارة التدريب والتنمية الاداريــة) التى تقوم بمساعدة مديرى الادارات التنفيذية بالمنظمة عن طريق استقصاء المشاكل المتعلقة بتنمية مهارات الاشراف في ادارتهم وكذلك اعطاء التوصيات الخاصة بخطط العمل المختلفة لتحقيق هذا الهدف يمكن وصفها بانهــــا ادارة ذات سلطات ـــــــــــــ ٠ | استشارية

١٥ ـ هل تعتقد ان وجود الاستشارى المتخصــص الموكل له سلطة استشارية يشكل قيدا علــى

السلطة التنفيذية ؟ (نعم - لا)	لا
١٦ - هناك قول مؤداه ان جزءا كبيرا من عمل المدير الاستشارى ذى السلطة الاستشارية هو ان يبيع لا ان يتحدث . وحيث انه لايوجد اى التزام من جانب المدير التنفيذى بضرورة قبول توصيات الاستشاريين فهل هذا القول يصف بدقة علاقات السلطة بين التنفيذى والاستشارى ؟ (نعم - لا) .	نعم
١٧ - يجب ان يرتبط هدف المدير الاستشارى بالحصول على قبول الآخرين لآرائه وتوصياته بالكامل . هناك مفهوم يطلق عليه لفظ العمل الاستشارى الكامل Complete staff Work . ان مثل هذا المفهوم (يزيد - يقلل) من احتمال قيام الاستشارى بتنمية افكاره الخاصة .	يزيد
١٨ - ان الخطأ الذى قد يقع فيه الاستشارى المتخصص وذلك اذا ماقام بمجرد كتابة افكار واراء المدير التنفيذى فقط يمكن تلافيه او الاقلال من الوقوع فيه وذلك	

باتباع مفهوم ———————— الكامل .	العمل الاستشارى
١٩ ـ ومن الناحية الاخرى . فهل يعنى مفهـــوم العمل الاستشارى الكامل عدم قيـــــام الاستشارى على الاطلاق بمناقشة المشكلـــة او الحلول التى يراها مع المدير التنفيذي؟ (نعم ـ لا)	لا
٢٠ ـ ان الحلول التى يتوصل اليها الاستشاريـــون دون التشاور مع الافراد التنفيذين الذيـــن سيتأثرون بها من المتوقع لها ان تكـــــون (عملية ـ غير عملية) الى حد كبير .	غير عملية
٢١ ـ ولكن هل تعتقد ان الاستشارى يكـــــون قد أدى واجبه كاملا اذا مابنى كل توصياته على الاراء والمقترحات التى يعرضهـــــا المدير التنفيذى اساسا ؟ (نعم ـ لا) .	لا
٢٢ ـ وعليه . فان الهدف من وراء ضـــــرورة ان يقوم الاستشارى ذو السلطة الاستشاريـــة بتقديم تقارير او مقترحات كاملة تعكـــس افكاره واراثه الشخصية امر وارد فى مفهـوم	

ــــــــ وحتى نكون عمليين فانه مـــن المفضل مناقشة مثل هذه التقارير والمقترحات مع الافراد التنفيذين الذين سيتأثرون بها ·	العمل الاستشارى الكامل
٢٣ ـ في الكثير من المنظمات ذات الفـــروع تقوم الادارة الاستشارية المركزية للافـــراد بدراسة كافة انشطة العاملين في الفـــروع المختلفة مثل التدريب والتنمية ········· الى اخره وتقديم مقترحات او برامـــج محددة بشأنها الى مديرى هذه الفـــروع · من بين الانواع الاربعة للسلطة الاستشاريـة فان هذا يعتبر مثالا على السلطة ــــــــ	الاستشارية
٢٤ ـ اضف الى ذلك انه في الكثير من المنظمات يتم قيد تكاليف الخدمات التى تقـــوم الادارات التنفيذية بطلبها من الاستشاريـن على حسابها·وفي مثل هذه الـظـــروف فاننا نتوقع ان يقوم المديرون التنفيذيـون بطلب الخدمات الاستشارية في حالـــة المشاكل (الرئيسية ـ الفرعية) غالبا ·	الرئيسية
٢٥ ـ وفي مثل هذه الظروف ايضا حينما يتـــم	

قيد تكلفة الخدمة الاستشارية على الادارة ، التنفيذية طالبة الخدمة فاننا نتوقع ان تكون محاسبتهم للاستشاريين (عسيرة - سطحية). | عسيرة

٢٦ - حينما تقوم الادارة التنفيلية بتحمل تكاليف الخدمات الاستشارية الخاصة بها . فهل نتوقع ان يزداد حجم الوحدة التنظيمية الاستشارية الى نقطة ابعد من قيمة ماتستطيع ان تقدمه لرفع درجة فاعلية المنظمة ؟ | لا

٢٧ - وعليه فان تحميل الوحدات التنفيذية بتكلفة الخدمات الاستشارية امر من شأنه ان يؤدى الى : (١) ان (يقوم - لايقوم) المديرون التنفيذيون بطلب الخدمات الاستشارية الخاصة بكل المشاكل الصغيرة ، (٢) ان (تؤخذ - لاتؤخذ) الخدمات الاستشارية اوالتوصيات مأخذ الجد (٣) ان (يكون - لايكون) حجم افراد الادارة ، الاستشارية متمشيا مع مقدار مساهمتها فى رفع درجة فاعلية المنظمة . | لايقوم | تؤخذ | يكون

٢٨ - وبطبيعة الحال . فان احد المساوئ المرتبطة بتحميل الوحدات التنفيذية بتكلفة الخدمات الاستشارية المتخصصة ينحصر فى احتمال قيام المديرين التنفيذيين بطلب هذه الخدمات بشكل (متكرر - غير متكرر) .

غير متكرر

٢٩ - وبغض النظر عن تحميل الوحدات التنفيذية بتكلفة الخدمات الاستشارية من عدمه، فان احدى الطرق التى تقوم الادارة العليا باتباعها للتاكد من قيام التنفيذيين بأخذ النصح والارشاد المقدم لهم من الاستشاريين المتخصصين مأخذ الجد هو مايعرف باسم طريقة النصح الاجبارى

وحيث ان ذلك يرتبط بالسلطة الاستشارية فهل تعنى كلمة الاجبار هنا ضرورة ان ينفذ المدير التنفيذى كل مايقترحه المدير الاستشارى ؟ (نعم - لا) .

لا (انظر بند٣٠)

٣٠ - تعنى كلمة الاجبار حين ارتباطها بالسلطة الاستشارية ان لايقوم المدير

التنفيذى باتخاذ قراره الا بعد ان يعهـد النظر فى النصح المقدم من المدير الاستشارى اى انها لاتعنى الاجبار حرفيا. ومرة اخرى فان هذه الطريقة تعتبر وسيلة مالضمان قيام المديرين ـــــ بأخذ النصح والمشورة المقدمة لهم من الاستشاريين المتخصصين مأخذ الجد ٠

التنفيذيين

ثالثا ـ سلطة الخدمة

وكما تدل التسمية فان سلطة الخدمة تعنى قيام مجموعة الاستشاريين بتنفيذ بعض المهام التى يتم فصلها من المديرين التنفيذين كخدمه لهم ٠ وخلافا للسلطة الاستشارية ،فان المهام التنفيذية التى يتم اقتطاعها من عمل المدير التنفيذى لاعطائها للمدير الاستشارى يجب ان يتم تأديتها من خلالهم ٠ وبذلك لايصبح من سلطة المدير التنفيذى القيام بها(نعم ـ لا) ٠

نعم

٢١ ـ فاذا إتخذ[illegible] ال المشتريات كمثال فهل من سلطة المدير التنفيذى اتخاذ القـرار

الخاص بتحديد الاشياء التى يجب شراؤها لادارته ؟ (نعم - لا)	نعم
٣٢ - بمجرد قيام المدير التنفيذى بتحديد مايريد شراؤه ، فهل يجب عليه ان يعمل من خلال وكلاء الشراء بالمنظمة ام انه يمكنه القيام بالشراء المباشر وبطريقته الخاصة اذا راى ذلك ؟	فى معظم الاحيان يتم اجباره على العمل من خلال وكلاء الشراء
٣٣ - وعليه ،فان ادارة المشتريات يمكن وصفها بانها ادارة ذات سلطة ________	خدمية
٣٤ - هل وجود الاستشاريين ذوى سلطة الخدمة يشكل قيدا على سلطة المدير التنفيذى الى حد ما ؟(نعم - لا)	نعم
٣٥ - ومن الناحية الاخرى ،هل نتوقع ان يقوم المدير التنفيذى باداء العمل فى المجال الذى يتخصص فيه احد الاستشارين بكفاءة اعلى ؟ (نعم - لا)	لا
٣٦ - فعلى سبيل المثال فان الفرد الذى يحتمل ان يعرف الكثير عن مصادر المواد والمهمات	

هو المدير (التنفيذى - وكيل الشراء) ٠

وكيل الشراء

٣٧ - بالاضافة الى هذا ٠ فهناك بعض الوفورات التى يمكن تحقيقها من خلال التركيز حين اداء العمل تجعل من الأهمية بمكان ضرورة الاستعانه بالخدمات التى يقدمها الاستشاريون. ففى حالة وظيفة المشتريات فان اعطاء هذا النشاط للاستشاريين قد يجعل احتمال الحصول على خصم الكمية (عاليا - منخفضا)

عاليا

٣٨ - وعليه ٠ فان توحيد الاجراءات وزيادة كفاءة اداء العمل وتحقيق الوفورات من خلال التركيز حين اداء العمل تعتبر بمثابة النواتج الايجابية التى تترتب على عنصر (الاختيار - الاجبار) فى استخدام التنفيذيين لخدمات الاستشاريين ٠

الاجبار

رابعا - سلطة الرقابة

ان الاستشاري الذى يتمتع بسلطة الرقابة يعتبر مسئولا عن رقابة بعض الامور التى ترتبط باداء المدير التنفيذى ذاته ٠

٣٩ - في الاجزاء السابقة قمنا بمناقشة نوعين من انواع السلطة الخاصة بالاستشاريين المتخصصين وهي السلطة ________________ وسلطة ________ .

الاستشارية
الخدمة

٤٠ - ويعكس هذه الانواع من السلطات الخاصة بالاستشاريين فان المدير الذى يقوم باعطاء الوظيفة الادارية الخاصة بالفحص الى وحدة تنظيمية معينة يكون قد قام في الواقع باعطاء سلطة ________ الى هذه الوحدة .

الرقابة

٤١ - هل تعتقد ان وجود الاستشاريين ذوى سلطة الرقابة يشكل قيدا على سلطة المدير التنفيذي ؟ (نعم - لا)

نعم

٤٢ - ومن الناحية الاخرى ،فان اعطاء الرقابة لوحدة تنظيمية معينة من شأنه (اعاقة - مساعدة) الادارة العليا على احكام الرقابة على انشطة المنظمة .

مساعدة

٤٣ - وكذلك فان وجود الاستشاريين ذوى سلطة

الرقابة من شأنه العمل على مساعدة المديرين التنفيذيين على رفع مستويات ادائهم، فعلى سبيل المثال فان القرار الخاص برفض احد المنتجات الحدية غالبا مايتم اتخاده بواسطة (احد الموظفين العاملين بنفس الادارة ـ احد الموظفين الخارجيين العاملين بوحدة الفحص) .

احد الموظفين الخارجيين العاملين بوحدة الفحص

٤٤ ـ قد ينظر المشرف التنفيذى الى موقفه على انه يتلقى تعليمات رقابية محددة من مستوى تنفيذى اعلى، وكذلك من احد او بعض المستشاريين ذوى السلطة الرقابية فى نفس الوقت الامر الذى يؤدى الى (التوافق مع ـ الخروج على) احد مبادئ الادارة الكلاسيكية وهو مبدأ (وحدة الامر)

الخروج على

٤٥ ـ الا ان الخروج على مبدأ وحدة الامر يصبح فى حقيقته امرا ظاهريا وليس حقيقيا ذلك ان القرارات الصادرة من الاستشارى المتخصص ذى السلطة الرقابية والتى يجب تطبيقها تم اتخاذها اصلا بمعرفة (الاستشاريين المتخصصين ـ سلطة تنفيذية عليا) .

سلطة تنفيذية عليا

خامسا - السلطة الوظيفية

اذا ماأعطى فرد ماسلطة اتخاذ القرارات في مجالات عمل محددة خارجة عن نطاق التسلسل القيادى الرسمي فانه يكون قد اعطى مايسمى (بالسلطة الوظيفية) فالمدير الذى تفوض له هذه السلطة الوظيفية في مجال عمل او انشطة محددة ماهو الاخبير متخصص في هذا المجال بغض النظر عن كونه مديرا استشاريا او مديرا تنفيذيا • وبعكس السلطة الرقابية فان المدير الذى يتمتع بالسلطة الوظيفية يصبح له الحق في تحديد المعايير المناسبة في مجال تخصصه كما يصبح له الحق ايضا في وضع هذه المعايير موضع التطبيق العملي •

٤٦ - ان سلطة مدير ادارة الامن والسلامة الصناعية في اصدار التعليمات الخاصة بتركيب واستخدام اجهزة الامن ينطوى على تفويض للسلطة ________ لمدير استشارى •

الوظيفية

٤٧ - ومن الناحية الاخرى.فبالاضافة الى اعمال ادارته• فقد يعطى المدير المالي في منظمة

ماسلطة تحديد شكل نموذج او نماذج التقارير المالية التى يتم العمل بها فى بعض الادارات الاخرى . ان ذلك يعتبر مثالا على تفويض السلطة الوظيفية الى مدير ________ .

تنفيذى

٤٨ ـ بالنظر الى شكل رقم (١١) والذى يمثل جزءا من خريطة تنظيمية . ما هو عدد المديرين الذين فوضت لهم سلطات وظيفية فى مجالات اعمال محددة ؟

اثنان

٤٩ ـ بالرجوع الى الشكل رقم (١١) نجد ان مدير ادارة الامن والسلامة الصناعية له ______ سلطات وظيفية على عدد من المديرين ؟ ماهو هذا العدد ؟

خمسة

٥٠ ـ ان تفويض السلطة الوظيفية للمديرين الاستشاريين يعتبر من اكثر انواع السلطات التى تشكل قيدا على المدير ________ الذى يتأثر بها .

التنفيذى

٥١ ـ فعلى سبيل المثال ، هل يملك مدير الانتاج سلطات كاملة لاتخاذ القرارات فى

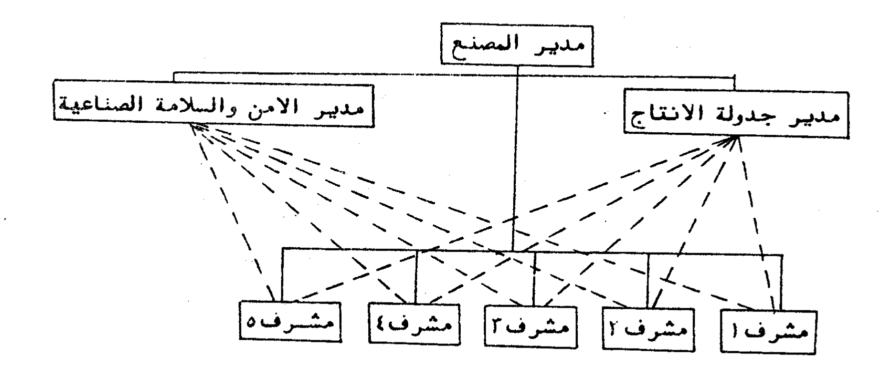
مجالات الضبط والربط واستعمال معـــدات
السلامة الصناعية وماشابه ذلك ؟ (نعم - لا) — لا

٥٢ - حينما يطالب مدير الافراد في منظمـــة
مامديرى المصانع بضرورة اتباع مبـــدأ
الاقدمية في الاستغناء عن الافراد او حيـــن
ترقيتهم ،فان سلطة مديرى المصانع تصبـــح
(مقيدة - غير مقيدة) نسبيا. — مقيدة

٥٣ - وبالمثل فحينما يطلب المراقب المالـــى
تقارير دورية عن الميزانيات من مكاتـــب
البيع المختلفة بالمنظمة فان سلطة مديـــر
التسويق تصبح (مقيدة - غير مقيدة) نسبيا — مقيدة

شكل رقم (١)

خريطـة تنظيمية جزئيـة لمنظمـة مـا



٥٤ ـ ومن الناحية الاخرى نجد فى المثال السابق ان سلطة المراقب التالى (تزيد ـ تقل) نتيجة لتفويضه السلطة الوظيفية ·

تزيد

٥٥ ـ بالرجوع الى شكل رقم (١١) نجد ان كل مشرف يتلقى تعليمات من عدد معين من الافراد ،فما هو هذا العدد؟

ثلاثة

٥٦ ـ يعنى مبدأ وحدة الامر ان كل فرد فى منظمة مايجب ان يتلقى التعليمات والاوامر من رئيس واحد فقط · وعليه فان استخدام السلطة الوظيفية وتفويضها يؤدى الى (التوافق على ـ الخروج على) هذا المبدأ·

الخروج على(حيث يتلقى كل مشرف تعليمات من اكثر من فرد)

٥٧ ـ وعليه · فهل من الممكن تصور ان استخدام السلطة الوظيفية وتفويضها بكثرة يمكن ان يؤثر تأثيرا سيئا على مفهوم تقسيم العمل اى على تقسيم المنظمة الى ادارات وكذلك على الاساس الذى تقوم عليه السلطة التنفيذية ؟ (نعم ـ لا)

نعم

٥٨ - ومن الناحية الاخرى فان الحاجة الى احداث التنسيق المطلوب بين انشطة المنظمـــة الواحدة وكذلك الحاجة الى ضرورة وجـــود اجراءات عامة يجب اتباعها نظـــرا لوجود تعليمات ولوائح حكومية تجعـــل (من الضروى - من غير الضرورى) تفويـــض هذه السلطات الوظيفية ٠

من الضرورى

٥٩ - بسبب ماقد يترتب من اثار على الاستخدام الكثيف لمبدا السلطة الوظيفية فانه قـــد يكون من المفيد (تدنية - تعظيم) تفويضها

تدنية

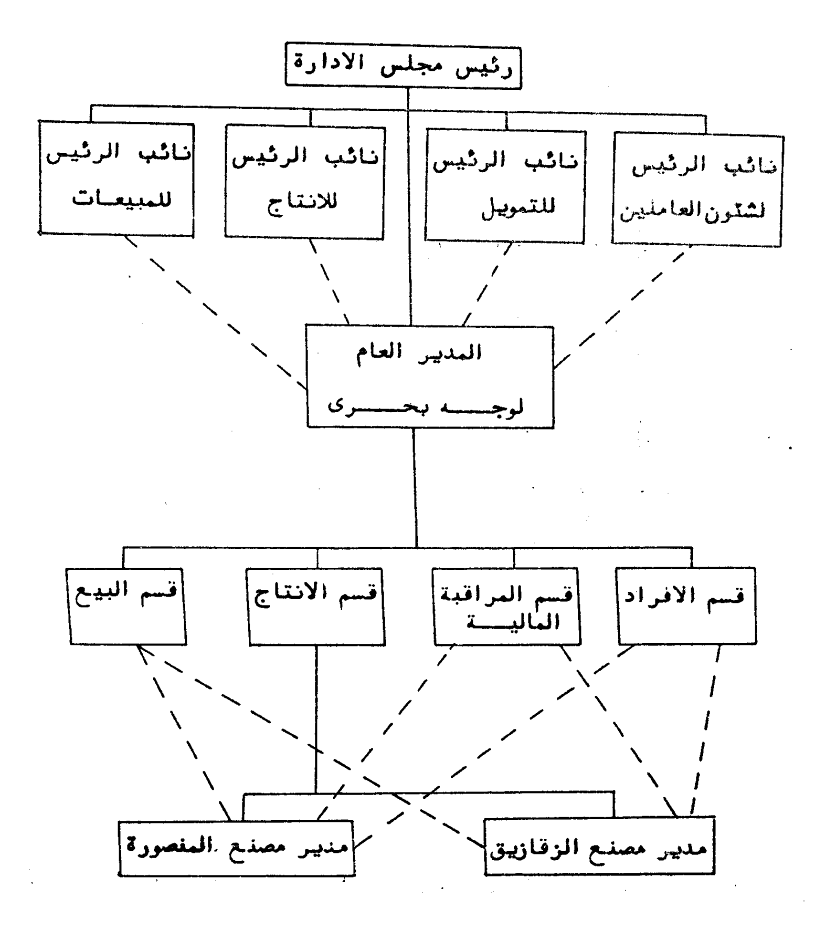
٦٠ - احدى الطرق التى يمكن استخدامها للاقـلال من الاثار غير المرغوب فيها التى تنجـــم عن استخدام السلطة الوظيفية فى المنظمـــة يتمثل فى ضرورة الاتمتد السلطة الوظيفيـــة لمدير مالأكثر من مستوى تنظيمى واحـــد اذا نظرنا الى الشكل رقم (١٢) فماهـــو العدد الاجمالى للمستويات التنظيمية ؟

خمسة

٦١ - بالنظر الى شكل رقم (١٢) ماهو عـــدد المستويات التنظيمية التى تتأثر بالســلطة

شكل رقم (١٢)

تقييد السلطة الوظيفية بالمنظمـــة



الوظيفية لنائب رئيس مجلس الادارة لشئون العاملين ؟ | واحد

٦٢ ـ بالنظر الى شكل رقم (١٢) ماهو عـــــدد المستويات التنظيمية التى تتأثر بالســـلطة الوظيفية لرئيس قسم المراقبة المالية ؟ | واحد

٦٣ ـ بايجاز ، فقد قمنا بمناقشة اربعـــة انواع لعلاقات السلطة بين التنفيذيـــين والاستشاريين المتخصصين .وهذه السلطات هى السلطة الاستشارية ،وسلطه الخدمه ،وسلطـه ______ والسلطه ______________ | الرقابة ـ الوظيفية

٦٤ ـ قم بترتيب الانواع الاربعة لســـلطات الاستشاريين وفقا لمدى ماتشكله من قيـــود على سلطات المدير التنفيذى مبتدئـــا باكثرهم تأثيرا :السلطة ____________، والسلطة ________ ، و سلطة ____________ والسلطة ____________________. | الوظيفية / الرقابية ـالخدمة / الاستشارية

٦٥ ـ حينما يقوم الاستشارى بمساعدة التنفيـــذى عن طريق تقصى المشاكل واقتراح الحلـــول لها وتقديمها اليه فان السلطة المتضمنـــة هنا هى السلطة ________ . | الاستشارية

٦٦ - ان الموقف الذى يتم فيه تفويض الاستشارى سلطة اتخاذ القرارات وكذلك سلطة وضعها موضع التطبيق العملى . اى تنفيذها فى مجالات عمل محددة تدخل فى نطاق مجال تخصصه كخبير يعتبر وصفا للسلطة ______

الوظيفية

٦٧ - ان الاستشارى الذى تنحصر وظيفته فى العمل كوكيل لمدير تنفيذى اعلى وذلك بقيامه بالاشراف على بعض الاعمال المحددة التى تدخل فى نطاق التسلسل القيادى لهذا المدير إنما يمارس عمله من خلال مافوض له من سلطة ______ .

رقابية

٦٨ - هناك مواقف يكون فيها للمدير التنفيذى حق تقرير مايجب عمله من عدمه . فاذا ماقرر هذا المدير ضرورة شئ ماعلما بان تنفيذ ذلك يجب ان يتم من خلال المدير الاستشارى فان ذلك يعتبر وصفا لسلطة ______ الخاصة بالاخير .

الخدمة

٦٩ - هل من الممكن اعطاء انواع مختلفة من

السلطة فى مجالات انشطة مختلفة لنفـــس الوحدة او الوحدات الاستشارية ؟(نعم - لا) .

نعم

٧٠ - فعلى سبيل المثال قد تقوم ادارة الافـراد بتقديم المشورة الى المديرين التنفيذيــن فى مجال التنمية الادارية وكذلك فى مجـال تصفية المرشحين المتقدمين لشغل وظائـــف معينة وفى هذه الحالة ،فان ادارة الافـــراد تكون قد اعطيت سلطة ـــــ وسلطة ـــــ على التوالى .

استشارية - الخدمة

٧١ - ان نمو السلطات الخاصة بالاستشاريين فـى اية منظمة من شأنه (المساعدة علـــى - عدم المساعدة على) إحداث التنســيق العام بين أنشطتها وكذلك المساعمة فـــى وضع اجراءات العمل المختلفة .

المساعدة على

٧٢ - ان نمو السلطات الخاصة بالاستشاريين فـى أية منظمة من شانه ان يؤدى الى ايضـــاح علاقات السلطة بها وكذلك تبســـيط الهيكل التنظيمى لها . (نعم - لا)

لا

سادسا ـ الخلافات بين الاستشاريين والتنفيذيين

بما ان استخدام الاستشاريين وخاصة الخبراء الوظيفيين منهم للعمل بالمنظمة يترتب عليه العديد من علاقات السلطة والتى تمت مناقشتها فى الاجزاء السابقة من هذا الفصل ،فانه ليس من المستغرب ان نجد الكثير من المشاكل الناجمه عن الخلافات التى عادة ماتنشأ عن العلاقات المتبادلة بينهم وبين التنفيذيين . وفى هذا الجزء فاننا سوف لانتعرض لاية حلول لإزالة هذه الخلافات ، ولكننا سوف نقوم بتحديد مصادرها وذلك من خلال تحليل الانتقادات التى يوجهها كل الى الطرف الآخر .

قد تتطلب ازالة هذه الخلافات اللجوء الى بعض الحلول مثل الوضوح الكامل فى تفويض السلطات، وكذلك ضرورة تجويد الاتصالات داخل المنظمة وهو ماسوف نناقشه تفصيلا فيما بعد . ومن الناحية الاخرى فان وجود قدر معتدل من التضارب بين مجموعات العمل المختلفة داخل المنظمة الواحدة يعتبر ظاهرة صحية حيث انها تدل على عدم سلبية العاملين بها وعلى رغبتهم

في التنافس مع بعضهم البعض .

٧٣ - من وجهة نظر التنفيذى فان الاستشارى عادة مايتم اعطاءه الكثير من السلطات ،كما انــه ينال كل التقدير عن أية أفكار وآراء جيـدة، كما انه لايقوم باعلام التنفيذى عن كل مايحدث، كما انه يرى المشكلة من وجهة نظر وظيفيــة متخصصة . ان التنفيذى الذى يقول ، (يجــب على الاستشارى مراعاة ان وظيفته تنحصــــر في ان يساعدنا لا ان يخطرنا بما يجـــب عمله) انما يقول فى واقع الامـــــر ان الاستشارى يملك ــــــ كثيرة .

سلطات

٧٤ - ان التنفيذى الذى يقول (نحن الافــــراد الذين يتم لومنا عن المشاكل الخاصة بكـــل برنامج عمل جديد حتى نتخلص من شوائبــه وحينما ننجح فى ذلك فان كل وحـــــدة استشارية تدعى انها هى صاحبة الفضـــل الاول والاخير، انما يعبر فى الواقع عـــن ان الاستشارى هو الذى عادة ماينــــال ــــــ عن نجاح برامج العمل .

التقدير

٧٥ ـ واذا ماقال التنفيذى ، (ان الاستشارى يحتفظ لنفسه بكل الحقائق الهامة حتـــى يضعف من مركزه هو) انما يعبر فـــى الواقع عن فشل الاستشارى فى الاتصـــال الجيد بـ ــــــــــ .

التنفيذى

٧٦ ـ اذا قال مدير جدولة الانتـــاج (ان التعليمات التى احصل عليها مـــن ادارة رقابة الجودة تؤدى الى القضاء على مشاكل الجودة حقيقة الا ان ذلك يتم على حساب جدولة الانتاج ذاته وتوزيع العمل علـــى العاملين، انما يعبر عن وجهة نظر التنفيذى فى ان الاستشارى ينظر الى الامـــور او المشاكل من وجهه نظر (ضيقة ـ واسعة)

ضيقة

٧٧ ـ ومن الناحية الاخرى فان الاستشـــاريين يدركون مصادر الخلافات بينهم وبيـــن التنفيذين من زاوية او زاويا مختلفـــة تماما . يشعر الاستشاريون على ســـبيل المثال ان التنفيذى لايقدم تماما علـــى طلب خدماتهم ، كما انه غالبا مايعـــارض الاراء الجديدة كما انه لايقوم باعطـــاء

الاستشارى سلطات بالقدر الكافى · فحينما يقوم المدير التنفيذى باتخاذ القرارات فى مجالات العمل التخصصية دون التشاور مع الاستشارى فانه - اى الاستشارى - يشعر ان خدماته (مطلوبة - غيرمطلوبة) ·

غير مطلوبة

٧٨ - واذا ماقال الاستشارى ، (ان الافراد التنفيذيين لايحبون اشتراكنا معهم لانهم يفضلون تادية اعمالهم بنفس الطرق التى تعودوا عليها) انما يعبر عن قيام التنفيذيين بـ ـــــــ الاراء الجديدة للاستشاريين·

معارضة

٧٩ - واذا ماقال الاستشارى ، لقد تم تعيينى بهذه المنظمة لما لى من خبرة ومعرفة وممارسة عملية استطيع ان افيد بها،الا ان دورى اصبح منحصرا فى مجرد اعطاء النصح والمشورة انما يقول فى واقع الامر ان ماتم اعطاؤه من ـــــــ لم يكن بالقدر الكافى ·

سلطات

٨٠ - لم نتعمد من خلال هذه المناقشة القول ان الخلاف بين الاستشاريين والتنفيذيـــــن يعتبر ظاهرة واضحة وخطيرة فى جميــــع المنظمات ، وذلك لان كل طرف غالبـــا مايشترك مع الطرف الاخر فى كثيـــــر من الاهتمامات المتجانسة،وكذلك لان هذه العلاقات ليست هى المصدر الوحيـــــــد للخلافات بينهم ٠ فعلى سبيل المثـــــال نجد ان الخلافات التى عادة ماتقــــوم بين ادارتى التصنيع والتسويق انمـــــا هى خلافات ناشئة بين جماعتين مـــــن الجماعات (الاستشارية - التنفيذية)

التنفيذية

٨١ - عندما يبدأ الافراد فى الانتماء الـــى جماعات عمل متخصصة فانه يجـــــــب ان نتوقع ان ينشأ بينها نوعا مـــــن الخلاف او التضارب ٠ ان العمل علـــى محاولة ايجاد حل او حلول لهذه الخلافـــات يصبح امرا ضروريا حينما تنزلق هـــــذه الخلافات الى نقطة تشكل (تنافسا بين -

هدما لـ) الجماعات داخل المنظمة الواحدة.	هدما لـ
سابعا - الاستشارى الشخصى	
حيث يقوم الاستشارى المتخصص بـــآداء بعض الانشطة الخاصة بالتنظيم التنفيذى ، اى المديرين التنفيذيين جميعهم ، فان الاستشارى الشخصى والذى يطلق عليه لفظ (مساعد لـــ) يعمل فقط مع احد المديرين التنفيذيين .	
٨٢ - ان الرد على مراسلات المدير التنفيذى ودراسة البدائل المختلفة للعمل ، والعمـــل كوسيط او حلقة وصل مع الادارات الاخرى تمثل جميعها الواجبات التى عادة مايقـــوم بتأديتها الاستشارى ــــــــــ .	الشخصى
٨٣ - هناك عدة القاب تطلق على الاستشارى الشخصى بجانب لفظ (مساعدا لـ) مثـــل الاستشارى المساعد والمساعد الادارى لـ فهل لفظ مدير مساعد يعنى فى طياتـــــه وظيفة الاستشارى الشخصى (نعم - لا)	لا (عادة مايطلق هذا اللقب على الشخص التنفيذى الـــذى يلى المدير)

الإجابة	
تنفيذيا	٨٤ - وعليه فان (مدير مساعد) يعتبر مديرا (استشاريا - تنفيذيا) .
الشخصيين	٨٥ - وفى المنظمات العسكرية فان هيئة المعاونين تتكون من مجموعة من الخبراء الذين يقدمون المشورة الى قائد محدد وعليه فان هيئة المعاونين تعتبر مثالا من امثلة الاستشاريين __________ .
لايضعف	٨٦ - ان وجود الاستشارى الشخصى (يضعف - لايضعف) من سلطة المدير التنفيذى .
	٨٧ - من خلال المساعدة التى يستطيع الاستشارى الذى يعتبر مرؤوسا لاحد المديرين التنفيذيين تقديمها ،فانه - اى المدير التنفيذى - يستطيع تقصى مشاكل المنظمة والحلول المقترحة لها بدقة اكبر ،وبالتالى
تزيد	(تزيد - تقل) قدرته على ادارة نطاق، اوسع من الانشطة .
	٨٨ - ومن الناحية الاخرى فمن وجهه نظر المديرين التنفيذيين فى المستويات

التنظيمية الوسطى ومادونها فقد يلتبس عليهم الامر عندما يتحدث اليهم الاستشاري الشخصي لاحد افراد الادارة العلياالتنفيذيين ومرجع هذا اللبس هو عدم القدرة على معرفة ماذا كان هذا الاستشاري يتحدث بصفته الشخصية ام بوصفة نائبا عن مديره - وعليه،فان احد النتائج التي تترتب على استخدام الاستشاريين الشخصيين بكثرة تتمثل في (التحديد الواضح - عدم التحديد الواضح) لسلطات اتخاذ القرارات بالنسبة لهم .

عدم التحديد الواضح

مراجعة عامة

٨٩ - ان الانشطة التى تتصل مباشرة بتحقيق اهداف المنظمة ينظر اليها على انها انشطة ______ ، فى حين ان تلك التى تتصل بتحقيق اهداف المنظمة بشكل غير مباشر ينظر اليها باعتبارها انشطة ______

(مقدمة الفصل ، ومقدمة الجزء اولا ، وبنود ١ الى٩)

تنفيذية

استشارية

٩٠ - تنقسم الانشطة الاستشارية الى قسمين رئيسيين وهما الانشطة ______ والانشطة ______ .

(بنود ١٠ الى ١٣)

المتخصصة

الشخصية

٩١ - اى نوع من انواع السلطات الخاصة بالاستشارى المتخصص تؤدى الى احتمال قيامه بتغيير توصياته حتى يرضى المدير التنفيذى ؟

(مقدمة الجزء ثانيا وبنود ١٤ الى ٣٠)

السلطة الاستشارية

٩٢ - ان قيام الاستشارى بتقديم مقترحـــات كاملة للعمل بدلا من الحلول الجزئيـــة هو مايعرف باسم ــــــــــــ .

العمل الاستشارى الكامل

(بنود ١٧ الى ٢٢)

٩٣ - بمجرد قيام احد المديرين باتخاذ قـــرار ما مثل تعيين موظفين اضافيين . فهل يجـــب عليه تنفيذ ذلك من خلال الوحدة التنظيميـــة الاستشارية ذات سلطة الخدمة فى مجـــال التوظف (نعم - لا)

نعم

(مقدمة الجزء ثالثا ،وبنود ٢١ الى ٢٨)

٩٤ - ان مجموعة استشارية مثل وحـدة الفحــص والتى تعمل كنائب لمدير تنفيلى اعلـــى مثل مدير الانتاج ، تتمتع فى الواقـــع بسلطة ــــــــــــ .

الرقابة

(مقدمة الجزء رابعا وبنود ٣٩ الى ٤٥)

٩٥ - حينما يتم اعطاء احد المديرين ســـلطة اتخاذ القرارات خارج نطاق التنظيـــم الرسمى ، اى خارج نطاق ادارتـــه

ولاغراض او انشطة محددة فقط فان ذلـــك يتضمن تفويضا للسلطة ـــــــــــــ ·	الوظيفية
(مقدمة الجزء خامسا وبنود ٤٦ الى ٧٢)	
٩٦ ـ هل يمكن تفويض السلطة الوظيفية الـــى الاداريين الاستشاريين وكذلك الاداريين التنفيذيين ؟ (نعم ـ لا)	نعم
(بنود ٤٦ و ٤٧)	
٩٧ ـ ينجم عن استخدام السلطة الوظيفيـــة بالمنظمة (اتساقا مع ـ خروجا على) المبدأ التنظيمي الخاص بوحدة الامر ·	خروجا على
(بنود ٥٥ الى ٥٩)	
٩٨ ـ حتى يمكن الاقلال من الاثار الســلبية الناشئة عن استخدام السلطة الوظيفيـــة فعادة ماينص على ان هذه السلطة يجـــب الاتتعدى اكثر من (اذكر عدد) ـــــــ مستوى تنظيمي ·	واحد
(بنود ٦٠ الى ٦٢)	

٩٩ ـ من الانواع الاربعة لسلطات الاستشاريين، فان السلطات التى تشكل قيودا على سلطات المدير التنفيذي هى ــــــــــ و ــــــــــ و ــــــــــ على التوالى ٠

(بنود ٣٤ ، ٤١ ، ٥٠)

السلطة الوظيفية
سلطة الرقابة ـ سلطة الخدمة

١٠٠ ـ ان احد الاسباب التى تؤدى الى حدوث خلافات بين الاستشاريين والتنفيذيين من وجهه النظر الاخيرة ترجع الى كثرة السلطات المعطاة لـ (التنفيذيين ـ الاستشاريين)

(مقدمة الجزء سادسا والبنود ٧٣ الى ٨١)

الاستشاريين

١٠١ ـ بعكس الاستشارى المتخصص ٠ فان ذلك الاستشارى الذى يعمل مع احد المديرين التنفيذين على وجه التحديد وليس مع مجموعة منهم يطلق عليه الاستشارى ــــــــــ

(بنود ٨٢ الى ٨٨)

الشخصى

اسئلة للمناقشة

١ - حيث ان مجموعات العمل الاستشارية فـــى منظمة مالاتقوم مباشرة بانتاج او بيـــــع المنتج او عمل الترتيبات الخاصة بالتمويــل فلماذا اذا توجد ؟ ناقش ٠

٢ - اخذا في الاعتبار ان هناك حاجة الـــى خدمات الاستشاريين فلماذا لاتعطى هـــذه الفئة سلطات رقابية ووظيفية على اعمـــال المديرين التنفيذيين؟ اشرح وناقش ٠

٣ - حينما يكون هناك خلاف في الراى حـــول كيفية اداء عمل محدد بين الاستشـــارى المتخصص وبين احد رجال الادارة التنفيذية، مثل احد المشرفين، ماهى الحجج التى يستطيع المشرف ان يسوقها فى هذا الجدل ؟ اشرح

٤ - فى جدل مشابه لذلك المذكور فى الســؤال الثالث ماهى الحجج التى يستطيع الاستشارى ان يسوقها فى هذا الموقف ؟ اشرح ٠

٥ ـ قارن بين الاستشارى الشخصى والاستشارى المتخصص فيما يتعلق بالوضع التنظيمى ووظائف كل .

٦ ـ ناقش الفرق بين السلطة الرقابية والسلطة الوظيفية للاستشاريين، كذلك صف خصائص الموقف الذى يصلح فيه استخدام كل منهما .

الفصل الخامس

التنظيم كنظام اجتماعى

لاتتكون المنظمة اية منظمة ، من مجرد مجموعة من علاقات السلطة الرسمية فقط كما يتبين من الخريطة الرسمية للتنظيم . ومن الناحية الاخرى فان المركز الرسمى الذى يوجد فيه الفرد داخل المنظمة يؤثر تأثيرا مباشرا على مكانته كفرد وكذلك على الدور الذى يمكن ان يؤديه داخل منظمته .بالاضافة الى ذلك فان وجود انماط العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة تضيف بعدا جديدا لها يجب تفهمه بمعرفة كل مدير اذا ماأراد توجيه كل القوى والجهود الخاصة بتلك الجماعات غير الرسمية تجاه تحقيق اهداف المنظمة .

أولاً - المكانة

يرمز لفظة المكانه الى المكان الذى يوجد فيه الفرد حين مقارنته بالآخرين داخل جماعته .ولايكتسب الفرد مكانته الا اذا اقام اعضاء الجماعة

باعطائها له وبصورة جماعية.وعليه ، فان الفـــرد الذى يعيش فى عزلة تامة لايتمتع فى الواقـــع بأية مكانه من اى نوع · وحيث ان الكثيـــر من القرارات التى يتخذها المديرون تؤثـــر بشكل او اخر على الامكنة التى يوجد فيهـــا الاشخاص او الجماعات داخل المنظمة · لذلـــك فان الكثير من المشاكل التنظيمية التى تقـــع هى فى حقيقتها مشاكل متعلقة بالمكانة ·

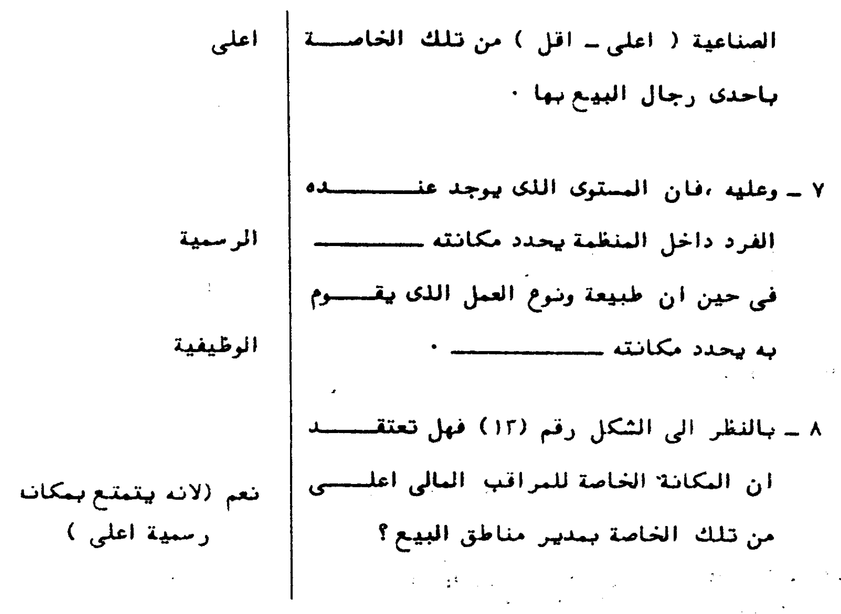
١ - يمكن التنبؤ بصفة عامة بان القرار الـــذى يؤدى الى اعلاء المكانة الخاصة باحـــدى الجماعات داخل المنظمة سوف يكون موضـــع (معارضة - ترحيب) من جانب هـــذه الجماعة فى حين ان القرار الذى يـــؤدى الى خفضها سوف يكون موضع (معارضـــة - ترحيب) ·

ترحيب

معارضة

٢ - هناك العديد من العوامل التى تؤثر علـــى مكانة كل فرد داخل المنظمة.تتمثل أهـــم هذه العوامل فى المستوى الادارى الـــذى يتواجد فيه الفرد داخل الشكل الهرمى للمنظمة

ومن وجهة النظر هذه فان نائب رئيس مجلس الادارة فى منظمة ما يتمتع بمكانة (اعلى ـ اقل) عن تلك الخاصة بمدير احدى الادارات بها .	اعلى
٣ ـ تعتبر السلطة الخاصة بتوجيه انشطة الاخرين من المعالم الاساسية للمكانه ـــــــــ .	الرسمية
٤ ـ على نقيض المكانة الرسمية فان المكانة الوظيفية ترتبط بعمل الفرد او مجال نشاطه داخل المنظمة . وبالرغم من تمتع كل نواب رئيس مجلس الادارة بمكانة رسمية الا انهم قد يختلفون فيما يتعلق بمقدار المكانة ـــــــــ .	الوظيفية
٥ ـ قد تكون بعض مناصب الاعمال اهم من البعض الاخر فى منظمة ما ، وعليه ، فان ذلك النوع من المكانة الذى ينبنى على الاهمية النسبية لمجال عمل كل فرد هو مايطلق عليه لفظ المكانة ـــــــــ	الوظيفية
٦ ـ فعلى سبيل المثال ، فقد تكون المكانة الوظيفية لمدير الانتاج فى احدى المنظمات	



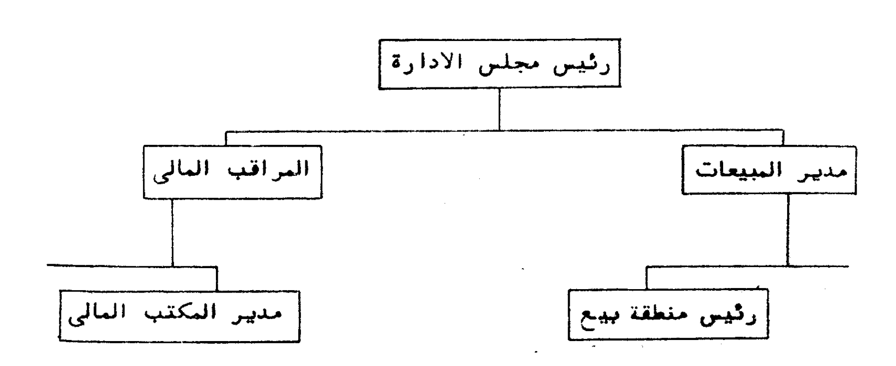
الصناعية (اعلى - اقل) من تلك الخاصة باحدى رجال البيع بها . (اعلى)

٧ - وعليه ،فان المستوى الذى يوجد عنده الفرد داخل المنظمة يحدد مكانته ________ (الرسمية)
في حين ان طبيعة ونوع العمل الذى يقوم به يحدد مكانته ________ . (الوظيفية)

٨ - بالنظر الى الشكل رقم (١٢) فهل تعتقد ان المكانة الخاصة للمراقب المالى اعلى من تلك الخاصة بمدير مناطق البيع ؟ (نعم (لانه يتمتع بمكانة رسمية اعلى))

شكل رقم (١٢)

خريطة تنظيمية جزئية



٩ - بالنظر الى الشكل رقم (١٣) ، هل المكانة الخاصة بمدير المكتب المالى اعلى من تلك الخاصة برئيس منطقة البيع ؟

لايمكن الاجابة
انظر البند التالى

١٠ - وعليه ،فانه بالرغم من انه يمكن استنتاج المكانة الرسمية لفرد ما بالنظر الى الخريطة التنظيمية للمنظمة ، الا ان ذلك لايصلح كاساس لاستنتاج المكانه ______ له ، والتى تؤثر على مايتمتع به من (مكانه اجمالية)

الوظيفية

١١ - تعتبر (مؤشرات المكانة) والتى توجد فى كل منظمة تعبيرا عن المكان اللى يوجد فيه الفرد بالقياس الى باقى الافراد وقد تكون المنظمات العسكرية من ابرز الامثلة على الاستخدام الواسع لهذه المؤشرات حيث تعبر الرتبة العسكرية عن ______ .

المكانة

١٢ - على اى حال ، وحتى فى المنظمات غير العسكرية فهناك الكثير من المؤشرات الدالة على المكانه النسبية لكل فرد فيها

يعتبر حجم المكتب ،وجود او عدم وجود سجاد بارضية المكتب ، ونوع المكتب، دوال علــى ــــــــ الخاصة بالمديرين ٠	المكانة
١٣ - فى الكثير من المنظمات الكبيرة الحجـــم عادة ماتتبع مؤشرات المكانة نظاما رسميا بحيث يصبح لجميع المديرين عند نفـــس المستوى التنظيمي مكاتب (متشابهـــة - متنافرة) ٠	متشابهة
١٤ - كلما قل استخدام المسميات الوظيفية كلما زادت اهمية المؤشرات المرئية الدالة علــى المكانة،وعليه.فكلما قل استخدام الالقــاب الوظيفية الدالة على مكانة كل وظيفـــــة بالقياس الى الوظائف الاخرى داخل الشـكل الهرمى للمنظمة كلما (زادت - انخفضـــت) اهمية المؤشرات الاخرى الدالة على المكانة	زادت
١٥ - لاتقتصر أهمية المكانة على المســـــتويات الادارية بالمنظمة فحسب وبل تمتد لتشمـــل فئات اخرى من العاملين ان لم يكن جميعهم.	

فبالنسبة للعاملين عامة يعتبر موقع مكان العمل نوع الملابس التى يتم ارتدائها ــــــــــ	مؤشرات للمكانة
١٦ - كلما اصبحت المنظمات اكثر كبرا وتعقيدا كلما (قل الاعتماد - زاد الاعتماد) علـــى استخدام المؤشرات الخاصة بالمكانة .	زاد الاعتماد
١٧ - وعليه ،فان الكثير من الاشياء التـــى نمتلكها ينظر اليها بمنظار القيمة ، كمـــا ينظر اليها بمنظار المنفعة التى ينتج عـــن استخدامها ايضا . ومن وجهة النظر هـــذه فان السيارات الغالية الثمن والملابـــس الانيقة وحتى بعض انواع الطعام تعتبـــر جميعها ــــــــــ .	مؤشرات للمكانة
١٨ - وبالرغم من ان انظمة المكانة داخـــل اية منظمة قد تعتبر مصدرا من مصادر المشاكل التنظيمية ، الا ان لها تاثيرا ايجابيا لايمكـن اغفاله.تؤدى أنظمة المكانة داخل المنظمـــة الى تقوية السلوك التعاوني بين الافـــراد وذلك حين الرجوع الى القاب الوظائف الخاصة	

بكل منهم وبذلك تجعل انظمة المكانة العلاقات الرسمية او علاقات السلطة اكثر (وضوحا - غموضا).	وضوحا
١٩ - كذلك تؤثر انظمة المكانة داخل المنظمة على الاتصالات بها. ان استخدام الالقاب الرسمية او المسميات الرسمية فى مكاتب العمل يؤدى الى تعطيل (أكثر - أقل) داخل قنوات الاتصالات كلما تغير بعض شاغلى هذه الوظائف.	اقل
٢٠ - بالاضافة الى ذلك فقد تحمل انظمة المكانة معنى للدافعية فى طياتها ، بمعنى ان الرغبة فى الحصول على مكانة اعلى داخل المنظمة قد تشكل احد الدوافع لدى العاملين الامر الذى يحتمل ان يؤدى بدوره الى (ارتفاع - انخفاض) مستوى الاداء	ارتفاع
٢١ - ومن الناحية الاخرى فان اهتمام الفرد بمكانته الحالية قد تؤدى الى نوع من القلق عادة مايطلق علية(قلق المكانة)	

اللى قد يرجع الى الخوف من فقدانها كلها او بعض منها وهذا يؤثر بدوره على مستوى اداءه تاثيرا (ايجابيا - سلبيا) .	سلبيا
٢٢ - ان فشل المدير فى ان يأخذ فى اعتباره اهمية بعض الاشياء البسيطة مثل مواقع المكاتب الخاصة بمرؤوسيه قد يؤدى الى ـــ المكانة للبعض منهم .	خفض (قلق)
٢٣ - وعليه . فان جعل علاقات السلطة اكثر وضوحا وكذلك تدنية الاثار المترتبة على تغيير الاشخاص وكذلك تقديم الحوافز تجعل ـــ المكانه وسيله من وسائل الاسهام فى تحقيق اهداف المنظمة .	مؤشرات
٢٤ - وعلى اية حال فكلما زاد قلق الفرد فيما يتعلق بمكانته الحالية فان ماينتج عن ذلك من ـــ خاص بمكانته قد يؤثر على فاعليته تأثيرا سلبيا .	خفض (قلق)
ثانيا - الدور	
يرتبط المفهوم الاجتماعى للدور بمجموعة التوقعات السلوكية التى تلتصق بوظيفة ماداخل	

الجماعة.يعتبر الوصف الرسمي للوظيفة داخل المنظمة بصفة عامة اهم العوامل التي تحدد (الدور) الخاص بشاغلها وذلك بالاضافة الي بعض العوامل الاخرى · ان التنظيم غير الرسمي وكذلك القرارات التي يقوم الفرد باتخاذها تساهم ايضا في تحديد دوره في المنظمة ·

٢٥ - تعتبر التوقعات السلوكية التي تؤثر على وظيفة مابمثابة القوى التي تحدد ــــــــ الخاص بها ·

الدور

٢٦ - تتحدد التوقعات المرتبطة بالدور وفقا لعاملين اساسيين وهما ، الاعتبارات التي تمليها المنظمة ، اى التنظيم (الرسمي - غير الرسمي) وتلك التي تميلها الجماعات التي يكون الفرد على اتصال بها اى التنظيم (الرسمي - غير الرسمي) ·

الرسمي

غير الرسمي

٢٧ - وكنتيجة لهذه الاعتبارات الرسمية وغير الرسمية فان الفرد يحاول القيام

بلورة الموقف الاجتماعى الذى يحيط به .
وكذلك تحديد مكانه فيه ، وهذه العملية
تسمى عملية تحديد ________ .

الدور

٢٨ - وعليه .فان السلوك المتوقع المرتبط
بوظيفة ماكما يتم تفسيره وتحديده
بمعرفة شاغل هذه الوظيفة يصبح بمثابة
________ لهذه الوظيفة .

الدور المحدد

٢٩ - هناك ثلاثة عوامل او قوى على الاقل
تؤثر على عملية تحديد الدور وهى ، الفرد
ذاته،توقعات التنظيم ________ ،
وتوقعات الجماعات ________ .

الرسمي
غير الرسمية

٣٠ - ينشأ مايسمى بتضارب الادوار حينما
يواجه الفرد موقفا يتسم بوجود توقعات
غير متجانسة فيما يتعلق بدوره . وعليه
فان مثل هذا الفرد (يستطيع - لايستطيع)
ان يرضى هذه التوقعات جميعها فى نفس
الوقت .

لايستطيع

٢١ - تحدد طبيعة الموقف وكذلك شخصية الفـــرد موضع التساؤل درجة خطورة التضـــــارب الخاص بـ ـــــــــ .	دوره
٢٢ - ومن وجهه نظر الموقف . فكلما زادت درجة عدم التجانس بين التوقعات المرســـــلة كلما(زاد - قل) احتمال استمرار التضارب .	زاد
٢٣ - ومن وجهة النظر الخاصة بشخصيــة الفـــــرد فكلما زادت قدرته على التغاضى عـــــــن بعض التوقعات المرسلة اليه كلمـــا (زادت- قلت) خطورة التضارب المرتبط بدوره .	قلت
٢٤ - ينتج تضارب الادوار عن اى من ثلاثـــــة قوى تؤثر على مفهوم الدور وهى ، التنظيـــم ـــــــ ، والتنظيم ـــــــــــ و ـــــ ذاته .	الرسمى - غير الرسمى الفرد
٢٥ - ان المشرف الذى يواجه توقعات او مطالـب غير مجانسة من كل من رئيسه المباشـــــر فيما يتعلق بضرورة زيادة كم الانتـــــاج	

وكذلك من خبراء مراقبة الجودة فيما	
يتعلق بضرورة رفع مستوى الجودة انما يوجد	
في موقف يتسم بتضارب ــــــــــــ	الادوار
الناشئ عن التوقعات المرسلة من عدة	
اجزاء من التنظيم ــــــــــــ .	الرسمي
٣٦ - ان الفرد الذى تم تعيينه حديثا في وظيفة	
اشرافية والذى يواجه توقعات سلوكية	
غير متجانسة من كل من زملائه المشرفين	
من ناحية، والزملاء السابقين في العمل من	
ناحية اخرى . انما يوجد في موقف	
يتسم بـ ــــــــــــ الناشئ عن اختلاف	تضارب الادوار
التوقعات الخاصة بالتنظيم ــــــــــــ	غير الرسمي
٣٧ - ومن الناحية الاخرى ،فان الفرد الذى يجب	
عليه ان يختار احد موقفين وهو اما ارضاء	
توقعات الادارة فيما يتعلق بالاداء او ارضاء	
التوقعات المرسلة اليه من زملائه في العمل	
انما يوجد في موقف يتسم بتضارب الادوار	
الناشئ عن كل من التنظيم ــــــــــــ	الرسمي
والتنظيم ــــــــــــ .	غير الرسمي

٢٨ - ان التضارب الذى ينشأ بين كل من التوقعات المرتبطة بالوظيفة كما يحددها التنظيم من ناحية وبين اهداف او توقعات الفرد ذاته فيما يتعلق بوظيفته يتضمن تضاربا بين توقعات التنظيم ——— وبين ——— ذاته .

الرسمى
الفرد

٢٩ - وباختصار ، فانه يمكن تدنية التضارب الخاص بالدور وكذلك تعظيم فاعلية شاغل هذا الدور عندما يكون هناك تجانسا بين توقعات التنظيم ——— والتنظيم ——— و ——— ذاته .

الرسمى
غير الرسمى - الفرد

ثالثا - وظائف التنظيم غير الرسمى

بالاضافة الى النمط الرسمى او المخطط للعلاقات داخل المنظمة فهناك دائما نمط أخر للعلاقات الشخصية والاجتماعية بين الافراد الذين يكونون هذه المنظمة وبالرغم من عدم خضوع هذه العلاقات لسلطان الادارة الا انها تحمل فى طياتها الكثير مما تستطيع ان تؤثر به على اداء المنظمة لوظائفها ككل متكامل .

٤٠ - فى حين يركز التنظيم الرسمى على (الافراد - الوظائف) بالمنظمة ، نجد ان التنظيم غير الرسمى يركز على(الافراد - الوظائف) ، وكذلك على العلاقات بينهما .

الوظائف
الافراد

٤١ - تتميز السلطة داخل التنظيم غير الرسمى بانها تعطى للقائد من جانب اولئك الذين يتبعونه وليس من جانب التنظيم الرسمى وعليه، فان السلطة الرسمية تتدفق من (اعلى - اسفل) فى حين ان السلطة غير الرسمية تتدفق من (اعلى - اسفل)

اعلى
اسفل

٤٢ - بما ان الافراد بصفة عامة يفضلون الحفاظ على علاقات رسمية وغير رسمية مستقرة داخل الجماعة ، فان الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة تميل الى (تشجيع - معارضة) التغيرات التى قد تحدث داخل التنظيم الرسمى اوالتنظيم غير الرسمى .

معارضة

٤٣ - وطبقا لذلك ،فانه من اجل القيام بمساعدة اعضاء الجماعة على ان يحقق كل منهم اهدافه الشخصية فان الجماعات غير

الرسمية عادة ماتميل الى (الاحتفاظ بـ تغيير) الشكل السائد للعلاقات .	الاحتفاظ بـ
٤٤ _ وعليه، فان المدير الذى يقوم بالتخطيط لادخال بعض التغييرات التنظيمية او الاجرائيـــة دائما مايحتاج الى ان يأخذ فى اعتبـــاره ردود الفعل التى قد تصاحبها من جانـــب اعضاء التنظيم ــــــــ .	غير الرسمى
٤٥ _ هناك وظيفة ثانية من وظائف التنظيـــم غير الرسمى تتلخص فى العمل على اشبـــاع الحاجات الاجتماعية لاعضائه .فالفرد الـــذى قد لايتمتع بأية مكانة او بالقليل منها داخـــل التنظيم الرسمى قد يحصل على مثل هذه ــــ ــــــ داخل التنظيم غير الرسمى .	المكانه (الاشباع الاجتماعى لـ)
٤٦ _ فعلى سبيل المثال نجد ان القائد غيـــر الرسمى للجماعة والذى يسعى اليه اعضـــاء الجماعة فى طلب النصيحة يحصل على نـــوع من ــــــ داخل المنظمة بالرغم مـــن عدم تبوعها من وظيفته الرسمية	المكانة

٤٧ - بجانب الوظيفة الخاصة بمساعدة الاعضاء على تحقيق اهدافهم الشخصية وتلك الخاصة باشباع حاجاتهم الاجتماعية ايضا . فهناك وظيفة ثالثة تتعلق بالاتصالات. وعليه، فان شبكة الاتصالات غير الرسمية تتكون من قنوات ــــــــــ التي لاتقع في نطاق قنوات الاتصالات الرسمية بالمنظمة.

الاتصالات

٤٨ - نظرا لانها اكثر قدرة ونجاحا على نشر المعلومات بشكل اسرع ، وعلى نطاق اوسع ، وبالمقارنه بالنظام الرسمي للاتصالات، فان ــــــــــ تعتبر ظاهرة يندر عدم وجودها في المنظمات الكبيرة .

الاتصالات غير الرسمية

٤٩ - تقوم شبكة الاتصالات غير الرسمية على ترويج الاشاعات. وعليه، فان القضاء على مثل هذه الاشاعات قد يتطلب ضرورة القضاء على ــــــــــ .

شبكة الاتصالات غير الرسمية .

٥٠ - قد لايكون القضاء على شبكة الاتصالات غير الرسمية امرا مستحيلا فحسب ، بل

ان ذلك قد لايكون امرا مرغوبا فيه على الاطلاق . فبالرغم من قيام هذه الشبكة على نقل الاشاعات غير الدقيقة الا انها تساعد ايضا على نقل المعلومات الصحيحة بشكل سريع الامر الذى يزيد من فاعلية المنظمة .

٥١ - اضف الى ذلك انه بالرغم من كون الاشاعات غير دقيقة فى حد ذاتها الا ان محتواها عادة مايعكس الكثير من المعلومات الهامة المتعلقة بـ اتجاهات العاملين .

٥٢ - لقد وجد عمليا ان محاولات القضاء على شبكات الاتصالات غير الرسمية لاتؤدى الى القضاء على المعتقدات الخاطئة عن التنظيم التى يؤمن بها الافراد ، بل قد تؤدى الى زيادتها .ومن الناحية الاخرى ، فان النشر الدقيق للمعلومات والحقائق تعتبر اكثر الطرق فاعلية للقضاء على الاشاعات

٥٣ - من المفضل غالبا عدم ذكر الاشاعة ذاتها حين سرد الحقائق المتعلقة بالقضاء عليها

وقد اشارت بعض الدراسات الى ان تكرار	
ذكر ــــــ يؤدى الى تذكير الافــــراد	الاشاعة
بها بنفس القدر الذى يتم به تذكيرهـــم	
بالحقائق التى تهدف الى ــــــــــــ	القضاء عليها
٥٤ ـ فعلى سبيل المثال اذا كان شراء المنظمة لقطعة من الارض فى مكان اخر ادى الـــى اشاعة غير صحيحة مؤداها اعتـــزام ادارة المنظمة القيام بنتقل موقع المصنع الحالـــى الى المكان الجديد فان نشر المعلومـــات الصحيحة والتى قد تكون فى صورة اعتـــزام المنظمة القيام بعمل بعض التوسعات فـــى اعمالها قد (يؤدى ـ لايؤدى) الى القضـــاء على الاشاعة ٠	يؤدى
٥٥ ـ على اية حال فان مناقشة الاشاعة فى نفـــس الوقت الذي يتم فيه اعطاء الحقائق المناقضة لها (يقوى ـ يضعف) درجة فاعلية هـــذه الحقائق فى القضاء على الاشاعة ٠	يضعف
٥٦ ـ ان الوظيفة الرابعة للجماعات غير الرسمية بالاضافة الى مساعدة الاعضاء على تحقيق ــــ	الاهداف
ــــــــ والشخصية لهم ، والعمل كحلقـــة	الاجتماعية

الـــــــــ بينهم حتى تلك التي تتعلق بالاتصالات

بالرقابة الاجتماعية على سلوك الاعضاء

٥٧ - تتكون الرقابة ـــــــــ التي الاجتماعية

تقوم الجماعة بممارستها رقابة داخليـــة

او خارجية وذلك وفقا للموقع التنظيمي الذي

يوجد فيه الفرد الذي يتأثر بضغوط هذه الجماعة

٥٨ - عندما توجه ضغوط الجماعة الى احداث التوافق

او الموائمة بين الانماط السلوكية لاعضائهـــا

من ناحية وبين توقعات الجماعة ذاتها مـــن

ناحية اخرى ،فان هذه الرقابة تصبح رقابـة

ـــــــــ داخلية

٥٩ - ومن الناحية الاخرى فان محاولة جماعـــة

ما الرقابة على الانماط السلوكية لافـــراد

يقعون خارج حدودها اى خارج حدود هـــذه

الجماعة ،فان مثل هذه الرقابة تصبح بمثابـة

رقابة ـــــــــ خارجية

٦٠ - ان الانشطة او الانماط السلوكية التي قـــد

تتخذها الجماعة في مواجهة المشرف الـــذى

يخرج عن خط معين تعتبر مثالا من امثلة الرقابة الاجتماعية ________ . في حين ان الاراء التي يبديها اعضاء الجماعة لزميل لهم عضو بها من عدم تناسب ثيابه مع طبيعة العمل الذي يؤديه تعتبر مثالا من امثلة الرقابة الاجتماعية ________ .	الخارجية الداخلية
٦١ - هناك ايضا تاثير واضح للجماعات غير الرسمية على تحديد الدور الخاص بشاغل اية وظيفة. يذكر القارئ في مناقشتنا لمفهوم الدور اننا قلنا ان هناك ثلاثة قوى تؤثر على الدور وتحدده وهي التنظيم ________ والتنظيم ________ و ________ ذاته .	الرسمي غير الرسمي - الفرد
٦٢ - وبايجاز . فان الوظائف الاربعة للجماعات غير الرسمية والتي قمنا بمناقشتها تتكون من مساعدة الاعضاء على تحقيق ________ الخاصة بهم ، اشباع الحاجات ________ العمل كحلقة لـ ________ والقيام بمهمة ________ على سلوك الافراد .	الاهداف الاجتماعية الاتصالات - الرقابة الاجتماعية

رابعا - تصوير التنظيم غير الرسمى

تستخدم الخرائط التنظيمية لتصوير التنظيم الرسمي دون الاشارة الى التنظيم غير الرسمى ويرجع ذلك الى عدة اسباب اهمها ان نظام العلاقات بين الافراد فى المنظمة يخضع لتغير مستمر يصعب معه الاستقرار على خريطة معينه ولفترة كافية من الوقت، وبالنسبة للباحثين في مجال التنظيم فانه قد يكون من الاهمية بمكان تصوير كل من التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ولو لفترة محددة حتى يمكن تفهم حركية المنظمة ودراستها والاستفادة من ذلك ٠

٦٢ - يمكن تصوير التنظيم غير الرسمى باستخدام طريقتين عامتين ٠ احدى هذه الطرق هي ماتعرف باسم (السوسيوجرام) Sociogram وهى الطريقة التى تقوم على تحليل درجة الجذب بين أعضاء الجماعات الصغيرة الحجم، وعليه، فان هذه الطريقة يصلح استخدامها بشكل افضل فى دراسة العلاقات داخل (الفرع - الادارة - القسم)

القسم

٦٤ - ينصب التحليل الخاص بطريقة السوسيوجرام على دراسة العلاقات داخل الجماعات الصغيرة وعادة مايتم ذلك عن طريق سؤال كل عضو من الاعضاء الذين يفضل العمل معهم. ومن ناحية اخرى فقد يمكن استخدام مبدأ الملاحظة للوصول الى نفس الشئ وينتج عن رسم او تصوير هذه التفصيلات مايسمى بـ ــــــــ .

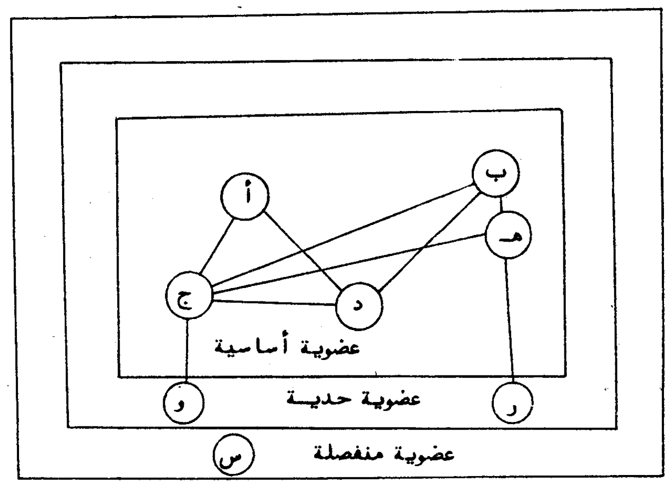
السوسيوجرام

٦٥ - بالنظر الى الشكل رقم (١٤) فما هو عدد افراد هذه الجماعة التي تمت دراستها؟

العدد هو ـــــ افراد .

ثمانية

شكل رقم (١٤)
سوسيوجرام



٦٦ - من هو الفرد الذى يتمتع باكبر عدد من الاتصالات بينه وبين باقى الافراد الامر الذى قد يدل على انه المتحدث باسم هذه الجماعة او قائدها غير الرسمى ؟ الفرد ________ .

ج

٦٧ - تفترض العضوية الاساسية ان يكون الفرد العضو مقبولا من جميع الافراد الاعضاء داخل الجماعة.ماهو عدد الافراد المتمتعين بالعضوية الاساسية داخل الجماعة ؟ العدد هو ________ افراد .

خمسة

٦٨ - تعتبر العضوية الحدية امرا غير مستقر ذلك انها تتأرجح بين العضوية الاساسية او الانفصال التام عن الجماعة . من هو الفرد او الافراد الذين يتمتعون بعضوية حدية فى الشكل رقم (١٤) ؟ الافراد هم ________ .

و - ر

٦٩ - واخيرا فان العضوية المنفصلة تتكون من الافراد الذين يطلق عليهم لفظ الانعزاليين

وهم الافراد اللين لايعتبرون اعضاء فى التنظيم غير الرسمى بالرغم من كونهم اعضاء فى التنظيم الرسمى موضع الدراسة وبالرجوع الى الشكل رقم (١٤) فما هو عدد الانعزاليين؟ العدد هو ــــــ ٠

واحد

٧٠ ـ بدون الرجوع الى الشكل رقم (١٤) فان الاقسام الثلاثة للعضوية بالجماعة من وجهة نظر التحليل بالسوسيوجرام هى ، العضوية ــــــ والعضوية ــــــ والعضوية ــــــ

الاساسية ـ الحدية المنفصلة

٧١ ـ اشارت نتائج الدراسات ان الجماعات الصغيرة الحجم المكونة وفقا لمفهوم السوسيوجرام اى وفقا للاختيار الشخصى تتميز بانتاجية اعلى من تلك المكونة على اساس تحكمى عشوائى وعليه فاننا نتوقع ان يكون التضارب داخل الجماعة الاولى (اكثر ـ اقل) بالقياس الى الجماعة الثانية ٠

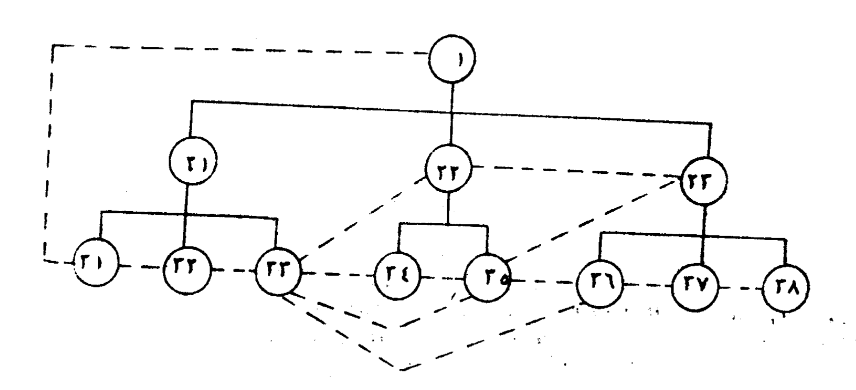
اقل

٧٢ ـ اما الطريقة الثانية لتصوير التنظيم غير الرسمى فتتلخص فى رسم نمط التفاعل غير الرسمى داخل الخريطة التنظيمية ذاتها ٠

وبالمقارنه بطريقة السوسيوجرام فان هــــذه الطريقة تعتبر اكثر صلاحية فى دراســــة الجماعات (الصغيرة ـ الكبيرة) الحجم	الكبيرة
٧٣ ـ وبالنظر الى الشكل رقم (١٥) فان الخريطة توضح كل من انماط الاتصالات ــــــــــ و ــــــــــ .	الرسمية غير الرسمية

شكل رقم (١٥)

العلاقات الرسمية وغير الرسمية فى خريطة تنظيمية جزئية



٧٤ - بالرجوع الى الشكل رقم (١٥) ماهو عـــدد قنوات الاتصالات المخالفة للنمط الرســمى لها، اى ماهو عدد تلك القنوات التى تبيــن وجود اتصال مستمر ومباشر بين رئيس مــا ومرؤوسى رئيس آخر العدد ــــــــ .

ثلاثة (١ - ٢١، ٢٢ - ٢٣، ٢٢ - ٢٥)

٧٥ - هل تعتقد ان التنظيم الذى يخلو مــن اى انحراف عن النمط الرسمى المخــطط للعلاقات يكون اكثر فاعلية من ذلــك التنظيم الذى يتصف بوجود بعض الانحرافات (نعم - لا) ولماذا ؟

لا
(لان الاتصالات تصبح جامدة وابطأ)

خامسا - القوة والسياسة

من وجهة نظر النظرية الكلاسيكية للتنظيــم فان القوة او التأثير الذى يتمتع به فرد ماداخـل المنظمة يجب ان يتساوى مع مقدار ونوع السلطة الرسمية الموكولة له . الا ان البحث والتدقيــق فى انماط التأثير السائدة فى التنظيمات الرسميـة اشار الى ان هناك مصادر اخرى غير مصــدر السلطة الرسمية وفى هذا الجزء فاننا ســوف نقوم بتعريف مفهوم القوة وكذلك بعض مصادرهـا

ثم دراسة مايترتب عليها فيما يتعلق بمفهـــوم السياسة داخل المنظمة ·

٧٦ - ان مقدار التأثير الذى يتمتع به فـــرد ماداخل المنظمة اى قدرته الكلية علـــى التاثير على سلوك الاخرين عـــادة مايطلق عليه لفظ ــــــــــــــ ·

القوة

٧٧ - فى حين ان القوة هى القدرة على احـداث التأثير المطلوب على الانماط السلوكيـــة للاخرين ،فان احد مصادرها يتمثل فيما يتـم توكيله من سلطات (رسمية - غير رسميـــة) داخل المنظمة ·

رسمية

٧٨ - بالاضافة الى المصدر الرسمى للقوة فهنـــاك مصادر اخرى غير رسمية لها ايضا مثـــل المعرفة ، القدرة على اتخاذ بعض القرارات ، موقع الفرد فى نظام الاتصالات .والانفـــراد بمهارات خاصة،فعلى سبيل المثال فقـــد يكون لمدير الافراد تأثيراقوى داخـــل لجان الاجور والمرتبات بالمقارنة بغيره نظرا لمعرفته بمستويات الاجور والمرتبات السائدة

في المنظمات المنافسة . وفي مثل هذه الحالة فان مصدر هذه السلطة الاضافية ينبع فـــــى الواقع من ـــــــــ المتخصصة .

المعرفة

٧٩ - وفى الواقع فكثيرا مايقال ان المعرفـــــة هى القوة فى معظم المنظمات الا انه بالاضافة الى ذلك فان جماعة العمل الرسمية - مثـــل اية ادارة داخل المنظمة - قدتتمتع فى الواقـع بقوة اضافية نظرا لانها تستطيع اعطـــــاء اولويات معينة لبعض طالبى الخدمة دون غيرهم وعليه فان السلطة الاضافية فى هـــــذه الحالة انما تنبع من (انفراد الجماعــــة بمهارات معينة - القدرة على اتخاذ بعـــض القرارات).

القدرة على اتخاذ بعض القرارات

٨٠ - ان الموظف الذى يصعب استبداله بغيـــره نظرا لما يتمتع به من مهارات تتوائم مـــع متطلبات وظيفته انما يتمتع بقوة نابعة مـــن (مكانة فى نظام الاتصالات - انفراده بمهارات معينه) .

انفراده بمهارات معينة

٨١ - ان عامل المعرفة كاحد مصادر القوة عـادة مايرمز الى المعلومات التي يقوم الفـرد بتجميعها لنفسه . ومن الناحية الاخرى فـاذا وجد الفرد في مكان معين او وظيفة معينـة بحيث تؤدي الى زيادة قدرته على التحكـم في تدفق المعلومات منه الى الغيـر فانه يتمتع في هذه الحالة بقوة نابعة مـن مكانه في ــــــــــــــ .	نظام الاتصالات
٨٢ - ان مناقشتنا للمصادر غير الرسمية للقـوة جاءت على سبيل المثال وليس على سبيـل الحصر ، فبالاضافة الى ماذكر آنفا فهنـاك بعض المصار الاخرى التي ترتبط بانتمـاء الفرد الى جماعات اخرى متعددة وفي هـذا الاطار فان جميع هذه المصادر للقـوة تختلف عن السلطة الرسمية في انها تمثـل مصادر ــــــ للسلطة .	غير رسمية
٨٣ - ان لفظ السياسة هنا يختلف في معنـاه عما سبق ان ذكرناه في فصـل سـابق. فالسياسة هنا ترتبط باستخدام المصادر غيـر	

الرسمية للقوة بهدف تحقيق بعض الاهداف
التي تقع خارج نطاق الاجراءات المتعارف
عليها داخل المنظمة. اضف الى ذلـــــك
ان هذا اللفظ يحمل في طياته معنـــــى
المكاسب الشخصية ايضا . وعليه ، فـــان
احد خبراء طرق العمل الذى يستطيع ان
يقنع احد المديرين بضرورة تغييــــــر
اجراءات العمل في ادارته من خـــــلال
خليط من الاجبار والتنازل والحلول الوسط
يمكن وصفه بانه استطاع ان يحقق هدفـــه
من خلال اللعبه المعروفة باسم ——— السياسة

٨٤ - مالم تكن هناك نوازع انانية ،فقـــد
يكون النشاط السياسي في المنظمــــة
بناء بطبيعته. وبغض النظر عن كـــون
السياسة بناءة ام هادمة فان هذا اللفظ
عادة مايرمز الى تحقيق الاهداف (مــن
خلال - خارج نطاق) انماط العمــــل
المخططة والمتعارف عليها بالمنظمـــة.

خارج نطاق

٨٥ - عادة ماتنشأ انماط التحالف داخـــل

المنظمة الواحدة نتيجة لاستخدام وتطبيق مفهوم السياسة بها . الامر الذى يؤدى الى وجـــود صراعات طبيعية بين الجماعات المختلفـــة. ففى منظمة صناعية على سبيل المثال فقـد نجد ان اولئك الذين ينتمون الى وظائف الانتـاج والتسويق عادة مايجدون انفسهم فى مواقـــف (متحالفة ـ متضاربة) مع بعضهم البعض .

متضاربة

٨٦ ـ بالاضافة الى انماط التحالف والصراعـــات التى تنشأ بين المديرين التنفيذيين وبعضهـم البعض فقد تنشأ هذه الظواهر ايضا بيـــن المشرفين ومرؤوسيهم وبين المديريـن التنفذيين والاستشاريين وبين النقابة والادارة .... الخ فهل القضاء على مثل هذه الصراعات او الاقلال منها يعتبر هدفا فى حد ذاته يجب العمل على محاولة تحقيقة داخل المنظمة ؟ (نعم ـ لا) .

لا

٨٧ ـ ان وجود الصراعات بين الجماعات المختلفة يؤدى الى خلق روح المنافسة بينهم الامر الذى قد يؤدى بدوره الى زيادة الانتاجية ان مثـــل هذه الصراعات ومايصاحبها من تنافس مشـــروع لايجب العمل على القضاء عليهـــا الا إذا

اصبحت هادمة.ان وجود هذه الاراء المتصارعة، وهو امر تتعرض له كل منظمة، يجعل استخدام الطرق السياسية منهجا مناسبا يلجا اليـــه المدير لتحقيق اهدافه ، حيث يوفر لــــه هذا المنهج فرصة لاستخدام مصادر القـــوة (الرسمية - غير الرسمية) .

غير الرسمية

مراجعة عامة

٨٨ - يحدد المستوى الذى يوجد فيه الفـــــرد فى الهرم الادارى مقدار مايتمتع به مـــن مكانه ــــــــ مرتبطة بوظيفته . (بنود ١ الى ٢ ، ٨ الى ١٠)	رسمية
٨٩ - تحدد الاهمية النسبية لمجال عمـــل الفــرد فى المنظمة مقدار مايتمتع به من مكانـــة ــــــــ مرتبطه بوظيفته . (بنود ٤ الى ١٠)	وظيفية
٩٠ - يطلق على تلك العوامل الدالة علـــى المكانه مثل نوع المكتب وموقعه وماشابـــه ذلك ــــــــ . (بنود ١١ الى ١٧)	مؤشرات المكانه
٩١ - تميل مؤشرات المكانة الى ان تجعـــل علاقات السلطة اى العلاقات الرسمية فـــى المنظمة (واضحة - غامضة) كما انهـــا تؤدى الى (زيادة - قلة) الارتباك الـــذى	واضحة قلة

يحدث في الاتصالات حين حدوث ايـــة
تغييرات تتعلق بالافراد ، كما انهـــا
(تشجع - لاتشجع) العاملين على زيــادة | تشجيع
انتاجيتهم اذا ما استخدمت كحافز .

(بنود ١٨ الى ٢٠)

٩٢ - ان الانشغال الدائم بالمكانة الحالية الــى
الحد الذى ينتج عنه بعض الآثار المربكــة
للفرد ظاهرة يطلق عليها لفظ ــــــــ | قلق المكانة

(بنود ٢١ الى ٢٤)

٩٣ - على الاقل . هناك ثلاثة قوى تؤثـــر
على ما اسميناه (بالدور) وهى التنظيـــم
ــــــ والتنظيم ــــــــــــ . | الرسمى - غيرالرسمى
و ــــــــــ . | الفرد

(بنود ٢٥ الى ٢٩)

٩٤ - فى حالة اذا ماواجه الفرد مجموعتيـــن
من التوقعات غير المتجانسة والمرتبطـــة
بدوره فانه ينتج عن ذلك مايسمى بـ ــــ | تضارب الدور

(بنود ٣٠ الى ٣٩) .

٩٥ ـ تنساب سلطة القيادة فى التنظيم الرسمى
من (اعلى ـ أسفل) فى حين تنســــاب
سلطة القيادة فى التنظيم غير الرســـمى
من (اعلى ـ اسفل)
(بنود ٤٠ الى ٤١)

اعلى
اسفل

٩٦ ـ تساعد الجماعات غير الرسمية اعضائهـــا
على تحقيق ـــــــ الخاصة بهم ، كما انها
تعمل كمصدر من مصادر اشباع ــــــــــ
كما انها تعمل كوسيلة لـ ـــــــــــــــــ
كذلك واخيرا كأداة لـ ـــــــــــــــــ
على الانماط السلوكية .
(بنود ٤٢ الى ٦٢)

الاهداف
الحاجات
الاتصالات
الرقابة الاجتماعية

٩٧ ـ يطلق على الرقابة التى تمارسها الجماعة
غير الرسمية على سلوك الافراد الاعضاء
بها ـــــــــــــــــــــــــــــــ
(بنود ٥٦ الى ٦١)

الرقابة الاجتماعية
الداخليـــــــة

٩٨ ـ يطلق على الخريطة التى توضح مجموعــــة
العلاقات غير الرسمية فى الجماعـــــات
الصغيرة الحجم لفظ ـــــــــــــــــ .
(بنود ٦٢ الى ٧٢)

سوسيوجرام

٩٩ - ان الطريقة الثانية التى تستخدم فى تصوير العلاقات غير الرسمية وخاصة فى الجماعات الكبيرة الحجم تقوم على الاستعانة بخريطة ــــــــــــ . (بنود ٧٢ الى ٧٥)	التنظيم الرسمى
١٠٠ - ان مقدار التأثير الكلى الذى يتمتع به الفرد فى المنظمة بغض النظر عن مصدره رسميا كان ام غير رسمى يرمز اليه بلفظ مستوى ــــــــــــ . (بنود ٧٦ الى ٨٢)	القوة
١٠١ - ان استخدام القوة بهدف تحقيق الاهداف الشخصية او التنظيمية وذلك بالعمل خارج نطاق القنوات الرسمية والتى عادة مايصاحبها نشوء التحالف مع بعض الجماعات والصراع مع جماعات اخرى هو مايعرف باسم استخدام ــــــــــــ . (بنود ٨٣ الى ٨٧)	السياسة

اسئلة للمناقشة

١ - لماذا تعتبر مؤشرات المكانه امراهامـــا في المنظمة ؟ اذكر بعض هذه المؤشـرات في المنظمات المدنية ·

٢ - ان لكل فرد العديد من الادوار والتـــي تتوقف على طبيعة المواقف التي يوجـــد فيها. هل توافق على هذه العبارة ؟ اشــرح مع اعطاء امثلة ·

٣ - لماذا توجد الجماعات غير الرسمية فـــي كل منظمة وماهي الوظائف التي تؤديهـــا لكل من الفرد والمنظمة ؟ اشرح

٤ - بالاضافة الى استخدام الخريطة التنظيميـة الرسمية ،فما هي الطرق الاخرى التي يمكن استخدامها ايضا لاعطاء صورة كاملـــة عن المنظمة وكيف يتم استخدام هـــذه الطرق ؟

٥ - كثيرا مايعيب الكتاب على الضغوط التـــي تبديها المنظمات المختلفة بهدف تحقيـــق

درجة عالية من التطابق السلوكى . هــــل توافق على ان التنظيم الرسمى هو المصـدر الوحيد لهذه الضغوط ؟ اشرح .

٦ - هل يسمح لاى مدير بالارتقاء داخــــل منظمته باستخدام لعبة السياسة ؟ اشـــرح مع مناقشة المزايا والعيوب .

الباب الثالث

التوجيــــــه

تعتبر وظيفة التوجيه من اكثر وظائف الادارة تعقيدا ، وهي الوظيفة التي يعبر عنها البعض بوظيفة القيادة هناك الكثير من المفاهيم التي ترتبط بهذه الوظيفة مثل اجراء الاتصالات مع الاخرين بشكل فعال، وتفهم دوافع البشر وانماطهم السلوكية اضف الى ذلك ان الدراسات المتعددة التي اجريت في ميدان القيادة ادت الى زيادة درجة الوعي بماهية العوامل الفردية والتنظيمية التي تزيد بدورها من احتمالات نجاح قيام الادارة بتأدية هذه الوظيفة بشكل مرضى ·

سوف نناقش في الفصل السادس عملية الاتصالات وذلك من وجهة نظر العوامل النفسية التي تنطوى عليها ،الرموز المختلفة لها ، هياكل شبكات الاتصالات ، وانماط الاتصالات داخل المجموعات الصغيرة هذا ويجب ملاحظة ان الموضوعين الاخيرين لايرتبطان فقط بوظيفة التوجيه وانما يرتبطان بوظيفة التنظيم ايضا ·

وفي الفصل السابع فاننا سوف نستعرض بايجاز النتائج الاساسية التي توصل اليها علماء النفس في دراساتهم لميدان الدافعية وسوف يشتمل هذا الاستعراض على مناقشة الدوافع البشرية، التضارب بين الدوافع ، والاحباط ومايترتب عليه من ردود الفعل المختلفة.·

واخيراً سوف يخصص الفصل الثامـــــن للحديث عن العمل علـــى المستوى الاشرافى الاول بشكل خاص بما فى ذلك من مناقشـــــــــة لـلموضوع الخاص بكيفية التغلب على معارضة البشر لمفهوم التغيير .

الفصل السادس

الاتصالات

تعتبر عملية الاتصالات والتى تتلخص فى ارسال المعلومات وتفهمها احد الاشياء الاساسية المطلوبة لاحداث التغيير المرغوب فى سلوك المرؤوسين والآخرين بصفه عامة داخل المنظمة .

فى فصل سابق قمنا بمناقشة العلاقة بين الخريطة التنظيمية والتسلسل الرسمى للاتصالات من ناحية وبين التنظيم غير الرسمى من ناحية أخرى-وفى هذا الفصل فاننا سوف نبدأ بتعريف عملية الاتصالات بشكل عام وكذلك بتعريف العناصر الاربعة الرئيسية الداخلة فيها وهى ، المرسل ، المرسل اليه ، فنوات الاتصالات ، ورموز الاتصالات ، وهى العناصر التى ينبنى عليها هذا الفصل . وفى الجزء الخاص بالعوامل النفسية فى الاتصالات فاننا سوف نناقش العوامل التى تؤثر على العلاقة بين المرسل والمرسل اليه .

وفي الجزء الخاص برموز الاتصالات فاننا سوف نتعرض للمشاكل اللغوية التي تنطوى عليها عملية الاتصالات الشفهية، واخيرا سوف نقوم بمناقشة قنوات الاتصالات من وجهة نظر التنظيم الرسمي والتفاعل الاجتماعي بين الافراد وذلك في الجزء الخاص بشبكات الاتصالات ٠

اولاً : المفاهيم الاساسية

يمكن تعريف الاتصالات بانها عملية ارسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لأخر بهدف التأثير على سلوك الثاني، وعليه، فالاتصالات عملية مستمرة تنطوى على الاقل على مرسل ومرسل اليه ٠

وحيث يقوم المرسل بارسال المعلومات بشكل مفهوم الى المرسل اليه ٠ فان التأكد من استقبال المرسل اليه وفهمه لهذه المعلومات لايتأكد الا من خلال مايسمى بالمعلومات المرتدة وهي المعلومات التي ترتد مرة ثانية من المرسل اليه الى المرسل معبرة بذلك عن

مدى فهم الاول للمعلومات المرسلة اليه من الثانى ٠

١ - فى عملية الاتصالات يعتبر المرسل هو الشخص الذى عادة مايبدأ فى الاتصال وذلك بهدف ارسال ———— ذات ———— محدد واضح الى المرسل اليه ٠

معلومات

معنى

٢ - يجب توافر عنصرين آخرين اذا ماريد لعملية الاتصالات ان تكتمل وهما ، قناة الاتصال ورموز الاتصالات وهذه العناصر تعتبر بمثابة الاسس التى تقوم عليها عملية الاتصالات بين ———— و ————

المرسل - المرسل اليه

٣ - وفى اى موقف تنظيمى فان الاتصالات المختلفة بين الوحدات التنظيمية المتعددة وكذلك بين الافراد يمكن تصويرها من خلال مايسمى بنظام قنوات ————

الاتصالات

٤ - هناك انواع متعددة من رموز الاتصالات، الا انه على اية حال ، فان المعلومات المرتبطة بالاتصالات الادارية عادة ما

يتم نقلها باستخدام ________ الشفهية .	الرموز
٥ - بطبيعة الحال فانه لايمكن للمعلومات ان تتدفق داخل قنوات الاتصالات لربط المرسل بالمرسل اليه اذا لم يتم استخدام ________ .	الرموز(الكلمات)
٦ - وعليه ،فانه يمكن القول اذا ان الهدف من الاتصالات هو ارسال ________ ذات ________ محدد واضح من فرد لاخر .	معلومات معنى
٧ - هل تعتقد ان المناقشة التي تجرى بين احد البائعين باحدى التوكيلات الخاصة ببيع السيارات وبين احد المشترين المحتملين تمثل موقفا متعلقا بالاتصالات (نعم - لا)	نعم (لان الموقف يتطابق مع تعريفنا للاتصالات)
٨ - وعلى ذلك فان العناصر الاربعة الرئيسية التي تقوم عليها عملية الاتصالات هي ________ و ________ . و ________ و ________ .	المرسل - المرسل اليه قنوات الاتصالات - رموزها

٩ - ان نجاح الجهد الخاص بالاتصـــــالات انما ينبني على مقدار الفهم الذى حققـــه ______ . هل من الممكن لنا ان نلاحظ وبشكل مباشر مقدار ماحققه فرد آخــــر من تفهم لرسالة ما ؟ (نعم - لا)	المرسل اليه لا (لانه لاتوجد وسيلة لسير فور الفرد من مجرد ملاحظتنا له)
١٠ - حيث انه لايمكن التحقق من مـــــدى فهم فرد آخر لرسالة مامن مجرد ملاحظتنـا له ، فان سلوك هذا الفرد يقدم لنـــا اساسا واضحا يمكن من خلاله الحكم علـــى مدى نجاح المرسل في ______________ مع المرسل اليه .	اتصاله
١١ - يعتبر الايضاح الشفهى وكذلك المهـارات التى يستطيع المرسل اليه ان يبرزهـــا بمثابة ابعادا او امثلة على ______________	سلوكه
١٢ - وحتى التغيرات التى تطرأ على تعبيـرات الوجه او الحركات الجسمانية للمرســـل الية تعتبر امثلة دالة على ______________	سلوكه
١٣ - ان المعلومات المرتدة هى ملاحظة المرسل	

للأثر او الاثار التى تركنها افعالــــه او اتصالاته على ـــــــ المرسل اليه .	سلوك
١٤ ـ اذا ماتصورنا موقفا يقوم فيه احــد المديرين بمناقشة اجراء عمل جديد مــع احد مرؤوسيه ،فهل هناك معلومات مرتــدة فى مثل هذا الموقف ؟ (نعم ـ لا)	نعم
١٥ ـ اذا ماتصورنا موقفا يقوم فيه احـــد المحاضرين بالقاء محاضرة فى احــدى الجمعيات العلميــة ، فهل هناك اية معلومات ترتد اليه فى مثل هذا الموقف؟ (نعـم لا) .	نعم (ولكن بشكل اقل من بعــض المواقف الاخرى)
١٦ ـ اذا ماتصورنا احد السياسيين يقـــوم بالتحدث الى جموع الشعب او بعــض فئاته من خلال التليفزيون ، فهل هنـــاك معلومات مرتدة متاحة الى هذا المتحـــدث بشكل مباشر فى هذا الموقف ؟ (نعم ـ لا)	لا(هذا لايمنع من وجودهـــا فيما بعد)
١٧ ـ وعليه فان ارسال المعلومـــات ذات المعنى المجرد فى الاتجاه العكســى ،اى	

من المرسل اليه الى المرسل ، تعتبر وصفا
لـ ________ .

المعلومات المرتدة

١٨ - قد يترتب على الجهود التى يقوم المرسل ببذلها فى الاتصال بالمرسل اليه احد ثلاثة اشياء وذلك من وجهة نظر النمط السلوكى للاخير وهى، اما ان يحدث التغيير المطلوب ، او ان يحدث تغييرا غير مرغوب فيه ، او الا يحدث اى تغيير على الاطلاق . وعليه فان الاتصالات الفعالة تنطوى على حدوث التغيير ________ .

المطلوب . (المرغوب فيه)

١٩ - مثلها مثل الاتصالات الفعالة فان الاتصالات غير الفعالة او الفاشلة تؤدى الى احداث تغيير فى النمط السلوكى للمرسل اليه . الا ان هذا التغيير فى مثل هذه الحالة يعتبر تغييرا ________

غيرمرغوب فيه

٢٠ - ومن الناحية الاخرى ،فان اية اتصالات عادة ماينتج عنها نوعا من ________ بالنسبة للمرسل اليه وذلك من وجهة نظر نمطه السلوكى .

التغيير

٢١ - وعليه ، فان حدوث التغيير المطلـــــوب في النمط السلوكي للمرسل اليه يعتبر دلالة على فاعلية عملية الاتصالات في حيـــــن ان حدوث التغيير غير المرغوب فيــــه في النمط السلوكي له يعتبر دليلا عـلـــــى ـــــــــ اما عدم حدوث اى تغيير فهو دلالة على عدم ــــــــــــ ايـــــة اتصالات .	فشل عمليةالاتصالات وجود
٢٢ - اذا قام احد الرؤساء بتعنيف احـــــدى مرؤوسيه من السيدات ، ونتيجة لذلـــــك انخرطت هذه الموظفة في البكاء وغـادرت مكان العمل ، فان الاثر المباشر الــــذى تركه هذا الرئيس يدل على ان اتصالاتــه كانت (فعالة - فاشلة - غير موجودة) .	فاشلة
٢٣ - اذا قام احد رجال البيع باتمام عقـــــد صفقه بيع لاحدالعملاء . فان ذلك يعتبـــــر مثالا على ان اتصالاته كانت (فعالـــــة - فاشلة - غير موجودة).	فعالة
٢٤ - قام احد الرؤساء باعطاء تعليمات محـددة الى احد القائمين بتشغيل احدى الماكينـات	

المعدة لعمل الحسابات بشكل آلي وذلك لتفادى اية اعطال قد تحدث لها . وفى الاسبوع التالي لذلك وجد هذا الرئيس ان الاعطال لازالت تحدث كما كانت من قبل . مثل هذا الموقف يعتبر مثالا على ان عملية الاتصالات كانت (فعالة فاشلة - غير موجودة)

غير موجودة

٢٥ - لايمكن للمرسل بأية حال ان يعرف الاثار التي ترتبت على جهوده في الاتصال بشخص اخر ، الا اذا قام هذا الاخير بامداده بما يسمى بـ ـــــــــــــــ

المعلومات المرتدة

٢٦ - ان وجود ما اسميناه بالمعلومات المرتدة يعتبر اساسا يمكن للمرسل الاستناد اليه في تعديل جهوده بصور شتى حتى يمكنه تحقيق ـــــــــــــ .

الاتصالات الفعالة

٢٧ - حيث انه لايمكن تقييم فاعلية الاتصالات دون وجود ـــــــــــــــ من المرسل اليه . فاننا سوف نعاود ذكر هذا المفهوم في الاجزاء الباقية من هذا الفصل .

معلومات مرتدة

ثانيا - العوامل النفسية للاتصالات

من وجهة نظر المرسل ، هناك عـــــدة عوامل تؤثر تأثيرا مباشرا على فاعلية عمليـــة الاتصالات وهذه العوامل تشمل المرسل اليـــه كما تشمله هو ايضا. وكنقطة بداية، فاذا مـــا اراد المرسل ان يحدث تغييرا مرغوبـــا فيه في سلوك المرسل اليه فانه يجب عليـــه (اى المرسل) ان يحدد وبوضوح ماهو نـــوع التغيير المطلوب اولا · واذا مافعل ذلك ، فانه يصبح على استعداد لان يأخذ في اعتبـاره كافة العوامل النفسية التى تؤثر على فاعليـــة عملية الاتصالات ·

٢٨ - كخطوة اولى فى عملية الاتصالات فـــان المرسل يجب عليه ان يحدد (اهدافـــه هو - اهداف المرسل اليه) ·

اهدافه هو

٢٩ - حيث انه لايمكن معرفة مقدار استيعـاب وفهم المرسل اليه لرسالة مابشكل مباشـــر فأن تحديد المرسل لاهدافه يؤدى ايضـــا الى وصف اكثر دقة لنوع التغيير المطلـــوب

احداثه في ________ للمرسل اليه .

النمط السلوكي

٣٠ _ وعليه فان الفشل في الاتصالات يمكن ارجاعه الى الفشل المبدئي من جانب المرسل في تحديده لـ ________ .

اهدافه

٣١ _ ان فشل المرسل في تحديده لاهدافه بشكل واضح يعتبر احد الاسباب التي تؤدي الى ________ اتصالات اصلا او الى وجود اتصالات ________ .

عدم وجود

فاشلة

٣٢ _ اذا قام احد المشرفين باحد الاقسام باعطاء معلومات او اوامر متضاربة فان ذلك قد يعتبر دلالة على فشله في التحديد الواضح لـ ________ المتعلقة باتصالاته .

الاهداف

٣٣ _ بعد تحديد الاهداف من وجهه نظر المرسل ،فانه كلما زادت معرفته بالمرسل اليه ، كلما كان لديه اساسا اكثر وضوحا عن كيفية ارسال الرسالة بشكل يمكن معه الحصول على استجابة ايجابية من المرسل اليه اى بشكل يمكن

معه تحقيق اتصالات ____________ .	فعالة
٣٤ - هل المعرفة بدوافع واتجاهات المرسل اليه فيما يتعلق بانماطه السلوكية في الماضي تعتبر اساسا جيدا لتحديد المنهج او الطريقة المناسبة التي يمكن استخدامها في محاولة الاتصال به ؟ (نعم - لا)	نعم او لا (انظر البنودالتالية)
٣٥ - حيث ان دوافع واتجاهات الفرد تميل الى الاستقرار فان المرسل (يستطيع- لايستطيع) بصفة عامة ان يفترض ان معرفته بالمرسل اليه والذى قام بالاتصال به حديثا لازالت صحيحة .	يستطيع
٣٦ - ومن الناحية الاخرى ،فان الفرد يتغير ايضا وفقا للظروف التي تتغير من حوله وعليه ،فان الفرد اذا طرأ عليه تغييرا ملحوظا في مجال عمله او حياته بعد آخر اتصال معه ، فاننا (نتوقع - لانتوقع) ان يكون هناك تغييرا قد يحدث في دوافعه واتجاهاته .	نتوقع

٢٧٠ - فاذا ماتصورنا موقفا قامت فيه ادارة المنظمة بتخطي احد الرؤساء حيــــن الترقية ،فان بقاء اتجاهات هــــذا الرئيس ودوافعه تجاه عملــــــه ثابتة كما هي دون تغيير امر (محتمل غير محتمل) .

غير محتمل

٢٨ - وحتى يستطيع المرسل ان يعدل مـــن تصوره للمرسل اليه ، اذا كان هــــذا التعديل ضروريا ،فانه يجب عليــــه الاعتماد على ______________ منه خلال عملية الاتصالات .

المعلومات المرتدة

٢٩ - وعليه ،فانه بالاضافة الى الدور الاساسى الذى تلعبه المعلومات المرتدة ،الاوهــو اعطاء المرسل اساسا واضحا لرؤيــــة وتقييم الاثار المترتبة على اتصــــالاته مع المرسل اليه ، فانهاتقدم الكثيـــــر من المعلومات المتعلقة بـ ______________ المرسل اليه ايضا .

دوافع واتجاهات

٤٠ ـ اذا لم يكن المرسل قد قام بعمل اية اتصالات من قبل مع المرسل اليه • فانه يجب عليه ان يكون مستعدا تماما لان يستجيب لـ ________ خلال عملية الاتصالات •	المعلومات المرتدة
٤١ ـ ان ميل المرسل في وصف المرسل اليه بشكل معين جامد وفقا لما يتمتع به من خصائص فردية يعتبر (تعميما) ومثل هذا التعميم عادة مايؤدى بصفة عامة الى (دقة ـ اعاقة) نجاح عملية الاتصالات	اعاقة
٤٢ ـ نظرا لما يؤدى اليه من جمود فيما يتعلق بالشخص الاخر ، اى المرسل اليه فان ________ يعتبر احد عوائق عملية الاتصالات الذى يؤدى اما الى فشلها او الى عدم وقوعها اصلا •	التعميم
٤٣ ـ بمعنى آخر ،فان المرسل الذى يعمل وفقا لمفهوم التعميم في الاخرين انما يفشل في الارتكاز على ، واستخدام ماهو متاح	

من معلومات مرتدة ، اى انه يفشل فـــى ملاحظة ماتتركه افعاله (اتصالاته) مـــن آثار على ـــــــــــ المرسل اليه ٠	سلوك
٤٤ ـ ان المدير الذى يحمل فى ذهنــــــه صورة معممة لما يجب ان يكون عليـــــه المرؤوس عادة مايميل الى دفع مختلــــف مرؤوسيه على العمل باتباع (نفـــــس الاسلوب ـ اساليب مختلفة) ٠	نفس الاسلوب
٤٥ ـ ان البائع الذى يقدم عرضا واحدا لايتغير الى العملاء لمحاولة اقناعهم بالشــــــراء انما يفترض فى الواقع ان جميع العمــلاء يتفقون مع ـ ـــــــــ واحــــــدة كما رآها هو ٠	صورة معممة
٤٦ ـ ان البائع الذى يقوم بملاحظة ردود الفعـل المختلفة لدى العملاء لكل محاولة مـــــن محاولاته لاقناعهم بالشراء انما يقوم فـــى الواقع بالاعتماد على ـــــــــــــــ	المعلومات المرتدة
٤٧ ـ ان التعميم المعمول عن دوافع واتجاهــات المرسل اليه عادة مايكون (مرنا ـ جامدا)	جامدا

نسبيا ، فى حين ان الاستعداد للاستجابة للمعلومات المرتدة منه تؤدى الى زيادة درجة (المرونة - الجمود) فى التعرف على دوافعه واتجاهاته ·

المرونة

ثالثا - رموز الاتصالات

ان نفس الكلمات التي نقوم باستخدامها قد تكون مصدرا من مصادر القوة كما قد تكون مصدرا من مصادر الضعف ايضا فى محاولاتنا الاتصال بالغير · يهتم علم اللغة والمعانى بدراسة الرموز الخاصة بالاتصالات وكذلك معانيها · وعلى غير المتوقع ،فقد وجد الباحثون فى هذا الميدان ان نفس الكلمات تحمل معان مختلفة ومتعددة لمختلف الاشخاص . كما ان هناك بعض الكلمات التى تنطوى على معان غامضة بطبيعتها · وبالتالي تؤدى الى خلق بعض العوائق فى عملية الاتصالات ·

٤٨ - يتضمن علم ________________ دراسة الرموز المتعلقة بالاتصالات ·

اللغة والمعانى

٤٩ ـ يمكن النظر الى الكلمات على انها خرائط فكرية · ومن وجهة النظر هذه هل تعتقد ان هذه الخرائط متماثلة من فرد لأخر؟ (نعم ـ لا)	لا
٥٠ ـ اذا اخذنا في الاعتبار الكلمات الاتية (شكوى)،(ادارة)،و (معايير العمل)، فاننا نجد ان افراد الادارة من ناحية وكذلك ممثلي العمال النقابيين من ناحية اخرى عادة ما (يختلفون ـ يتفقون) على معانيها ·	يختلفون
٥١ ـ اذا ماوجد احد الاستشاريين العاملين بقسم لمراقبة الجودة صعوبة بالغة في اقناع احد رؤساء العمال · فقد يرجع ذلك الى استخدامه لـ ________ قد لاتحمل معنى واضحا متعارف عليه ·	رموز او كلمات
٥٢ ـ ان احد العوامل التى ترتبط بدرجة التأكد من معنى كلمة ماهو مايعرف بدرجة التجريد والتى هى نقيض التحديد فالكلمة التى تعبر عن مفهوم ماهى كلمة ________	مجردة

في حين ان الكلمة التي تصف شئ مالـــه واقع ملموس في حياتنا كلمة على درجـــة عالية من ــــــــــــ	التحديد
٥٣ - فالكلمات (منضدة) (سيارة) ، (ارض) تعتبر كلمات ــــــــــ في حيـــــن ان الكلمات مثل (صراع) ، (قوة) (نجاح) تعتبر كلمات ــــــــــ	محددة مجردة
٥٤ - يحتمل ان تكون الاتصالات اكثـــــر فاعلية اذا مااعتمدت نسبيا على الاستخدام المكثف للكلمات ــــــــــ في ارســـال الرسالة ٠	المحددة
٥٥ - وعلى اية حال فان الكلمات المجـــردة لاتتساوى جميعها في درجة غموضها. فالكلمات ذات الطابع الشخصي التي تشير الى الفـرد من الداخل معبرة بذلك عن خبراته الفردية تؤدى الى درجة عالية من الغموض في فهمهـا اى ان الكلمات المجردة المعبرة عـــن شعور الفرد هي كلمات ذات ــــــــــــ	طابع شخصي
٥٦ - اما الكلمات ذات الطابع العام فهي تلـــك	

التى ترتبط بالظواهر والاحداث المحيطة بالفرد.وعليه،فان الكلمات التى يمكن ارجاعها الى عوامل خارجة عن الفرد نفسه تعتبر كلمات ذات ________	طابع عام
٥٧ - فبينما ترتبط الكلمات ذات الطابع الشخصى بالفرد من ________ فان الكلمات	الداخل
ذات الطابع العام ترتبط بـ ________ المحيطة به .	الاحداث او الظواهر
٥٨ - فالكلمات المجردة مثل (مخيف) (مشجع)تعتبر كلمات ذات ________.	طابع شخصى
فى حين ان بعض الكلمات المجردة ، الاخرى مثل (تعاقد) ،(ادارة)و (ربح)تعتبر كلمات ذات ________ .	طابع عام
٥٩ - قم بترتيب المواقف التالية وفقا لدرجة الصعوبة اللغوية المرتبطة بها مبتدئا بالاصعب فالاقل صعوبة .	
- رسالة تنطوى على استخدام عدد كبير من الكلمات المجردة	
- رسالة تنطوى على استخدام عدد كبير من	

الكلمات المجردة ذات الطابع الشخصي
ـ رسالة تنطوى على استخدام عدد كبير من
الكلمات المجردة ذات الطابع العام ·

٦٠ ـ حينما يكون معنى ماغير مؤكد فـــان
الاطار العام الذى يتم فيه اســـتخدام
هذه الكلمة يساعد على تحديد معناهـــا
وعليه،فان صعوبات اللغة وكذلك معانيها
يمكن تقليلها حينما يتم اســـتخدام
الكلمة او الجملة من خلال ـــــــــــ
يرتبط بها ·

اطار عام

٦١ ـ حينما يكون عدد الكلمات المجردة المستخدمة
فى كتابة رسالة ماكبيرا وخاصة تلك التـى
تحمل طابعا شخصيا فانه يجب (اطـــالة
عدم اطالة) حجم الرسالة ذاتها حتـــى
تستطيع ان تقدم ـــــــ الذى يمكـــن
الاستناد اليه لتحديد معاني الكلمات بشـكل
اكثر وضوحا ·

اطالة

الاطار العام

رابعا ـ شبكات الاتصالات

بينما تعتبر قناة الاتصالات بمثابة الوسيلة التي يمكن من خلالها للمعلومات أن تتدفق بين المرسل والمرسل اليه ، فان شبكة الاتصالات على المستوى التنظيمي هي تعبير عن نمط الاتصالات الجارية بين المواقع المختلفة التي عندها يتم اتخاذ القرارات. وبالاضافة الى العوامل النفسية وتلك الخاصة بعلم اللغة ومعانيها فان شبكات الاتصالات تؤثر ايضا على درجة فاعلية عملية الاتصالات

٦٢ ـ يمكن التعبير عن الموقف الذى يضم فردين اثنين فقط بالنموذج المغلق للاتصالات فبالاضافة الى وجود المرسل والمرسل اليه ، فان النموذج المغلق للاتصالات يشمل ايضا تدفق المعلومات من المرسل الى المرسل اليه وكذلك تدفق المعلومات المرتده من المرسل اليه الى المرسل ·

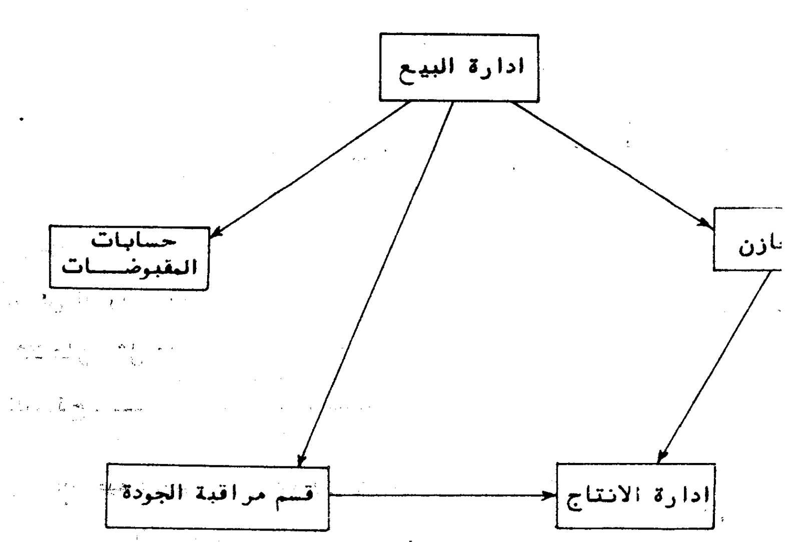
٦٣ ـ وحيث ان هذا النموذج نموذجا مغلقا لاتتخلله اية ثغرات فانه يتم اطلاق

لفظ النموذج ــــــــــــ عليه .	المغلق للاتصالات
٦٤ - قم بعمل شكل يصور النموذج المغلـــق للاتصالات فى المساحة المخصصة اسفل هـذا البند بحيث يشمل المرسل والمرسل اليـه والمعلومات المرسلة والمعلومات المرتدة .	معلومات مرسلة ↓ ↑ مرسل مرسل اليه ↓ ↑ معلومات مرتدة
٦٥ - نظرا لوجود اعداد كبيرة من المرسـلين واعداد كبيرة من المرسل اليهم داخـل المنظمة الواحدة ،فانه يمكن النظر اليهـا على انها ــــــــــ ومن وجهة النظر هذه فانه يمكن تصوير المنظمة كنظام مكـون من عدة مراكز لاتخاذ القرارات ترتبـط جميعها ببعضها البعض بقنوات اتصـالات متعددة .	شبكة للاتصالات
٦٦ - وعليه ،فان النظام المكون من عدة مراكـز لاتخاذ القرارات التى ترتبط ببعضهـا البعض بقنوات اتصالات هو فى حقيقتـه تعبير عن ــــــــــ .	شبكة الاتصالات

٦٧ ـ تتكون شبكة الاتصالات من عنصريـــــن اساسيين وهما مراكز ________ وعدد من قنوات ________ ٠	اتخاذالقرارات الاتصالات
٦٨ ـ بالنظر الى الشكل رقم (١٦) فان شـــبكة الاتصالات به تصور (كل ـ اجزاء مـــن) المنظمة ٠	اجزاء من

شكل رقم (١٦)

شبكة اتصالات جزئيـة



٦٩ ـ ماهو عدد قنوات الاتصالات فى الشـــكل السابق رقم (١٦) ؟ العدد هو ــــــــ	خمسة
٧٠ ـ ماهو عدد مراكز القرارات فى الشـــكل السابق رقم (١٦) ؟ عدد المراكز هـــو ــــــــ واى من هذه المراكز يتصف بوجود اكبر عدد من قنوات الاتصـــالات التابعة منه؟ ــــــــ .	خمسة ادارة البيع
٧١ ـ ماهو عدد القنوات التى تمر من خلالهـــا المعلومات المرتدة فى الشكل الســـابق رقم (١٦) ؟ العدد هو ــــــــ .	خمسة
٧٢ ـ اذا كان علينا دراسة العلاقات بيـــن مركزين اثنين فقط من مراكز القـــرارات ولتكن ادارة الانتاج وقسم مراقبة الجـــودة مثلا فان مثل هذه الدراسة تتطابق مـــع النموذج ــــــــ .	المغلق للاتصالات
٧٣ ـ ومن الناحية الاخرى فان تصوير جميـــع انواع الاتصالات بالمنظمة والتى يمكـــن استخدامها فى تحليل وتقييم تدفق المعلومات	

بها هو تصوير لـ ——————— ·	شبكة الاتصالات
٧٤ ـ وبالنسبة لابسط انواع نماذج الاتصـــالات وهو النموذج المغلق فان الوحدة المرســلة لايمكن لها ان تتعرف على الاثـــــار المترتبة على اتصالاتها مالم تسمح بـ ——— المعلومات اليها ·	ارتداد
٧٥ ـ وباستخدام المسميات التنظيمية فــــان العمل الرقابى الخاص بمراكز القـرارات يعتمد ولاشك على المتاح من ———————	المعلومات المرتدة
٧٦ ـ وبدون وجود معلومات مرتدة فان الاثـار التنظيمية المترتبة على القرارات السابقة تصبح (معروفة ـ غير معروفة) وبالتالــى يصبح العمل الرقابى غير ممكن ·	غير معروفة
٧٧ ـ ان تأخر وصول المعلومات المرتدة عـــن الاتصالات داخل المنظمة يؤدى الى الاقـلال من فاعلية ——— وذلك من وجهه نظــر مراكز القرارات ·	العمل الرقابى
٧٨ ـ يقوم مدير المبيعات مثلا باصدار تعليمـات جديدة لاحكام الرقابة على بعض اوجـــه	

الصرف . فحينما يقوم هذا المدير باستلام التقارير الاجمالية فى نهاية كل شهر فقد يكتشف حينئذ ان تعليماته لم يتم اتباعها كما يجب . وفى هذه الحالة يمكن القول ان ____________ الذى حدث فيما يتعلق بوصول المعلومات المرتدة اليه ادى الى البطء فى اكتشاف الفشل فى الاتصالات التى قام بها .

التأخر

٧٩ - اذا قام احد الرؤساء باتباع تقليد مؤداه سؤال مرؤوسيه عن تفسيرهم للأعمال والمهام التى قام بتوكيلها ، فانه يحاول فى الواقع الاسراع فى الحصول على ______ المطلوبة بهدف العمل على زيادة درجة الفاعلية الخاصة بالعمل ____________ .

المعلومات المرتدة

الرقابى

خامسا - انماط الاتصالات داخل المجموعات الصغيرة الحجم

من خلال مناقشتنا السابقة ركزنا فيما ركزنا على تلك المواقف التى تتضمن وجود

اتصالات بين فردين فقط كما هو واضح من استعراضنا للنموذج المغلق للاتصالات. وحتى بالنسبة لمفهوم شبكة الاتصالات ذاتها ،فقد قمنا باستعراضه من خلال دراسة قناة واحدة للاتصالات فقط في لحظة زمنية معينة بما يصاحبها من معلومات مرتدة. وفي هذا الجزء فاننا سوف نقوم باستعراض النتائج التي توصلت اليها البحوث الرائدة التي استخدمت في تقييم الآثار التي ترتبت على الانواع المختلفة من شبكات الاتصالات في المجموعات الصغيرة الحجم ·

٨٠ - يبين شكل رقم (١٧) ثلاثة انواع رئيسية من شبكات او انماط الاتصالات التي استخدمها بافلاس Bavelas وآخرون (١) في دراسة السلوك الهادف الى حل المشاكل في بعض المجموعات المكونه من خمسة افراد لاغير ، وهذه الشبكات

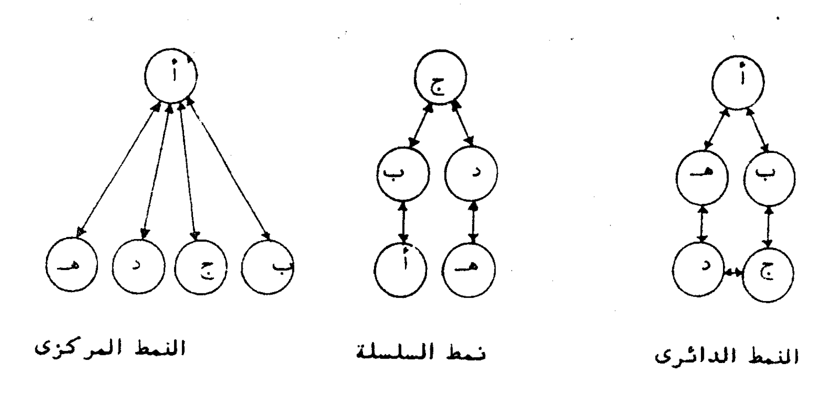
---

(1) Bavelas, A., and others, An Experimental Approach to Organizational Communication, personnel, Vol.27, 1951.

هى ، النمط الدائرى ،نمط السلسلة والنمط
المركزى.ان النمط الذى يتصف بان لكل
فرد فيه شخصان واحد الى يمينه وآخر
الى يساره يقوم بالاتصال بكل منهما هو
ذلك النمط الذى يعرف باسم شبكة
الاتصالات ________ . الدائرية

شكل رقم (١٧)

الاتصالات الادارية



٨١ ـ أن نمط الاتصالات الذى يشبه النمط
الدائرى باستثناء ان هناك شخصان
يقعان فى نهاية شبكة الاتصالات ولايمكنهما

الاتصال ببعضهما البعض وبالتالي تنحصـــــر اتصالات كل منهما مع شخص واحد فقـــط هو ذلك النمط الذى يعرف باسم نمط ـــــ | السلسلة

٨٢ - ان ذلك النمط من الاتصالات الذى يتصـــف بوجود فرد واحد فقط يشغل مركزا حاكمـــا بمعنى ان جميع الاتصالات يجب ان توجـــه اليه او تمر من خلاله هو مايعرف باسم ـــــ | النمط المركزى

٨٣ - استخدمت هذه الانماط الثلاث للاتصـــــالات على مجموعات صغيرة الحجم من الافـــــراد بحيث اعطيت لكل مجموعة عددا من المشاكل التى يراد حلها وقد اثبتت النتائج ان شبكة الاتصالات التى اتضح انها اكثر ســـــــرعة واكثر دقة من غيرها بشكل عام فى حل هـــذه المشاكل هى الشبكة او النمط ــــــــــــ | المركزى

٨٤ - ومن الناحية الاخرى فقد كانت الشـــــبكة التى تميزت بارتفاع الحالة المعنوية لاعضائها وكذلك بسرعة التكيف مع اية تغييــــــرات تحدث اى بالمرونه ، هى الشبكة او النمطـــ ــــــــــ. | الدائرى

٨٥ - ونظراً لقصور اى من هذه الانماط الثلاثـــة من الاتصالات داخل المجموعات الصغيـــرة الحجم عن تصوير درجة التعقيد التى تنطوى عليها شبكات الاتصالات الرسمية داخـــل المنظمات المختلفة ، فان هذه النتائـــج يجب تفسيرها بحرص وحذر . على ايـــة حال فانه يمكن القول على سبيل المثـــال ان هذه النتائج تشير الى ان الاهـــداف المتعلقة بالسرعة وكذلك تلك المتعلقـــة بالمرونه (يمكن - لايمكن) تحقيقهـــا داخل شبكة الاتصالات الواحدة . | لايمكن

٨٦ - الاكثر من هذا ، فان هذه الدراســـات تشير الى ان تحقيق عامل السرعة انما يتم على حساب عامل المرونة والعكس صحيـــح، وبالتالى فان شبكات الاتصالات يجـــب تصميمها وفقا للهدف الذى يعتبر اكثـــر اهمية من غيره وبالرجوع الى هذه الدراسات لوحظ ان شبكة الاتصالات التى تتســـم بالسرعة فى انجاز العمل تميزت بوجود عـــدد (قليل - كبير) من الاعضاء النشـــطين | قليل

الذين يساهمون فى الخطوة الاخيرة فـــى عملية اتخاذ القرارات ٠

٨٧ - كذلك لوحظ ان شبكة الاتصالات التـــى تتسم بارتفاع الحالة المعنوية لاعضائهـــا وكذلك بالمرونه فى مواجهة اية تغييـرات تطرأ على المشكلة موضع الدراسة تميـزت بوجود عدد (قليل - كبير) مـــن الاعضاء النشطين الذين يساهمون فـــى اتخاذ القرارات ٠ | كبير

٨٨ - كذلك اثبتت هذه الدراسات ان موقـــع الفرد داخل شبكة الاتصالات يحـــدد دوره القيادى فيها ٠ من بين هذه الشـبكات الثلاثة للاتصالات فان تلك التى تبرز فيهـا القيادة بسرعة هى شبكة الاتصالات ـــــ وخاصة بالنسبة للوظيفة (أ) ٠ | المركزية

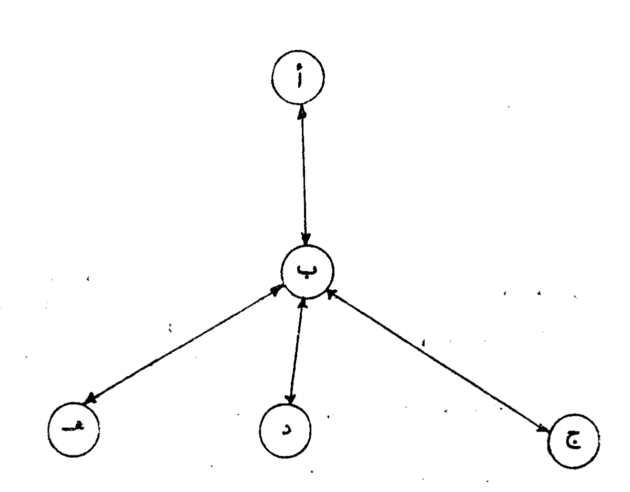
٨٩ - اما تلك الشبكة التى لايدل فيها موقـــع الفرد على دوره القيادى اى تلك التـــى يصعب التنبؤ فيها بالقائد فهى شـــبكة

الدائرية | الاتصالات ———— ٠

٩٠ ـ وكمثال على اهمية موقع الفرد داخل شبكة الاتصالات فانه بالنظر الى شكل رقم (١٨) نجد ان الادارى (أ) يقوم بالاتصال بمساعديه ج ، د ، هـ من خلال مساعده (ب) بالنظر الى هذه العلاقات كشبكة للاتصالات فان الوظيفة التنظيمية الحاكمة فى هذه الحالة هى تلك الخاصة بالفرد ———— ب

شكل رقم (١٨)

شبكة الاتصالات فى مجموعة صغيرة الحجم



مراجعة عامة

٩١ - يمكن تعريف الاتصالات بانها عمليـــــة ارسال ـــــــ و ـــــــ من فرد الى آخر . (بنود ١ الى ٦)	المعلومات تفهمهـــا
٩٢ - تتطلب الاتصالات ضرورة توافر عناصـــر اربعة وهي ـــــــ و ـــــــ و ـــــــ و ـــــــ (بنود ٢ الى ٨)	المرسل - المرسل اليه - قنوات الاتصال - رموزهـــا
٩٣ - يتوقف نجاح عملية الاتصالات اولا وآخـــرا على الاثر او الاثار التي تحدثها فـــي ـــــــ المرسل اليه . (بنود ٩ الى ١٧)	سلوك (افعال)
٩٤ - عندما ينعكس الاثر او الاثار المطلوبـــة على سلوك المرسل اليه فانه يمكن القـــول حينئذ ان الاتصالات ـــــــ قـــد تمت . اما حينما ينعكس الاثر او الاثـــار غير المطلوبة على سلوك المرسل اليـــه	الفعالة (الناجحة)

فانه يمكن القول حينئذ ان الاتصـــالات ــــــــــ قد تمت . واخيـــرا فان عدم وجود اى انعكاس على ســـلوك المرسل اليه يعتبر دلالة علىعـــدم وجود ــــــــــــــ .	غير الفعالة (غير الناجحة) اتصالات
(بنود ١٨ الى ٢٧)	
٩٥ - كخطوة اولى فى عملية الاتصالات فانه يجب تحديد اهداف ــــــــــ .	المرسل
(بنود ٢٨ الى ٣٢)	
٩٦ - وبالمثل ، فكلما زادت معرفة المرســـل بـــــ المرسل اليه ، كلما زاد احتمال نجاحه فى احداث الاثر المطلوب عليه .	دوافع (اتجاهات)
(بنود ٣٣ الى ٣٧)	
٩٧ - يجب اختبار الافتراضات التى يحملهـــا المرسل تجاه دوافع واتجاهات المرسل اليه وذلك بالرجوع الى ــــــــــ منه	المعلومات المرتدة
(بنود ٣٨ الى ٤٠)	
٩٨ - ان الميل إلى تقسيم المرسل اليهم ووصفهـم	

بشكل جامد وفقا لخصائصهم الشخصية الامـــر الذى يؤدى عرقلة عملية الاتصالات امر يعرف باسم ــــــــــــــ. (بنود ٤١ الى ٤٧)	التعميم
٩٩ ـ ان العلم الذى يبحث فى اللغة ومعانيهـــا يعرف باسم علم ــــــــــــــ . (بنود ٤٨ الى ٥١) .	معانى اللغة
١٠٠ ـ ان الكلمات التى تصف اشياء ماديـــة ملموسة تعتبر كلمات ــــــــــــــ	محددة
فى حين ان الكلمات التى تصف المفاهيم تعتبر كلمات ــــــــــــــ . (بنود ٥٢ الى ٥٩)	مجردة
١٠١ ـ ان الكلمات التى تشير الى داخل الفـرد اى تلك التى تصف الخبرات الداخليـــة الخاصة به تعتبر كلمات ــــــــــــــ	ذات طابع شخصى
فى حين ان الكلمات التى ترجع الـــى المفاهيم او الاشياء الخارجية المحيطـــة بالفرد تعتبر كلمات ــــــــــــــ. (بنود ٥٥ الى ٥٩)	ذات طابع عام

١٠٢ـ ان الكلمات التى يصعب تعريفها بدقة هى تلك الكلمات ـــــــــ والتى تحمل ـــــــــ . (بنود ٥٢ الى ٦١)	المجردة الطابع الشخصى
١٠٣ـ يشتمل النموذج ـــــــــ على المرسل ، المرسل اليه ، المعلومات المرسلة المتدفقة من الاول الى الثانى والمعلومات المرتدة المتدفقة من الثانى الى الاول . (بنود ٦٢ الى ٦٤)	المغلق للاتصالات
١٠٤ـ ان النظام المكون من عدة مراكز لاتخاذ القرارات التى ترتبط ببعضها البعض بعدة قنوات للاتصالات يعرف باسم ـــــــــ (بنود ٦٥ الى ٧٣)	شبكة الاتصالات
١٠٥ـ تتوقف الرقابة الفعالة ذات التوقيت السليم الخاصة بمراكز اتخاذ القرارات فى المنظمة على مدى ماهو متاح من ـــــــــ متعلقة بهذه الاتصالات . (بنود ٧٤ الى ٧٩)	معلومات مرتدة

١٠٦ - ان نمط الاتصالات فى المجموعــــــات الصغيرة الحجم الذى وجد انه اكثـــــر سرعة واكثر دقة من غيره فى معالجـــــة المشاكل البسيطة هو النمط ــــــــــــ في حين ان ذلك النمط الذى يتميــــز بارتفاع درجة الشعور بالرضاء والحالـــة المعنوية وكذلك بزيادة درجة المرونـــة فى مواجهة اية تغييرات قد تحدث هـــو النمط ــــــــــــ

المركزى

الدائرى

(بنود ٨٠ الى ٩٠)

اسئلة للمناقشة :

١ - من الناحية الفكرية فانه ينتج عـــن الاتصالات زيادة درجة الفهم ، اما من الناحية السلوكية فان الاتصالات تؤدى الى تغييـــر الاداء. قارن بين هذين المنهجين كطـــرق تستخدم في شرح مايحدث حقيقة اثنـــاء عمليـــة الاتصالات ٠

٢ - لماذا يجب على المرسل ان يحـــدد اهدافه اولا قبل ان يعير التفاته الى خصائص المرسل اليه ؟ اشرح ٠

٣ - ماهى انواع الكلمات التى تؤدى الـــى الصعوبات اللغوية البالغة ؟ اشرح

٤ - بالرجوع الى العناصر الاســـاسية الداخلة فى عملية الاتصالات (المرســـل - المرسل اليه - قنوات الاتصال - رمـــوز الاتصال) اعط امثلة تدل على فشل عمليـــة الاتصالات والتى يمكن ارجاعها الى كـــل عنصر من هذه العناصر ٠

٥- قم بوصف موقفين فى منظمة ما ، بحيـــث يعتبر استخدام النمط المركزى للاتصـالات فى احداهما امرا مناسبا ، فى حين يعتبـر استخدام النظام الدائرى للاتصـــــالات فى الاخر امرا مناسبا ايضا، واشـــــرح لماذا .

الفصل السابع :

الدافعية

عادة مايعمل الافراد بحماس وتعاون مع بعضهم البعض بغض النظر عن حجم الجماعات التي ينتمون اليها وبغض النظر عن شكلها وذلك بسبب الشعور العام بالرضاء الذى يصاحبهم حين العمل . فما هي الانواع المختلفة للشعور بالرضاء التي يسعى الافراد الى تحقيقها ؟ هل هناك اتساق بين الأفراد فيما يتعلق بحاجاتهم ؟ ماذا يحدث حينما يواجه الفرد موقفا يتعين فيه عليه ضرورة الاختيار بين أهداف متضاربة ؟ ماهي ردود الفعل المختلفة التي تصدر عن الافراد حين اصابتهم بالاحباط والتضارب ؟ هذه هي الاسئلة التي سوف نحاول الاجابة عليها في هذا الفصل (١)

---

(١) يلاحظ القارئ اننا سوف نقوم بالتعرض لمفهوم الدافعية في خلال هذا الفصل بشكل غير متعمق تاركين ورا ءنا جميع التحليل والنقد الذى يمكن توجيهه. للمزيد عن موضوع الدافعية اقرا كتاب المؤلف السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية ١٩٧٥ . ص ١٤٩ الى ص ٢٢٤.

أولا ـ مقدمة

نادرا مايكون السلوك البشرى عشوائي ذلك انه عادة مايوجه الى الحصول على حوافز معينة.وعلى اية حال فان ذلك لايعنى ان هذه الحوافز هى التى تتحكم فى السلوك البشرى الا انها تعتبر مصدر جذب نظرا لما تستطيع إن تقدمه للفرد من اشباع لحاجاته الشخصية. وعليه ،فأن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه Motives والتى تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن اهدافه او حاجاته Goals or Needs فى حين ان الحوافز Incentives والتى تعتبر بمثابة اشياء خارجية تحيط بيئة الفرد ، هى التى تقدم له الفرص المختلفة لاشباع هذه الدوافع . (١)

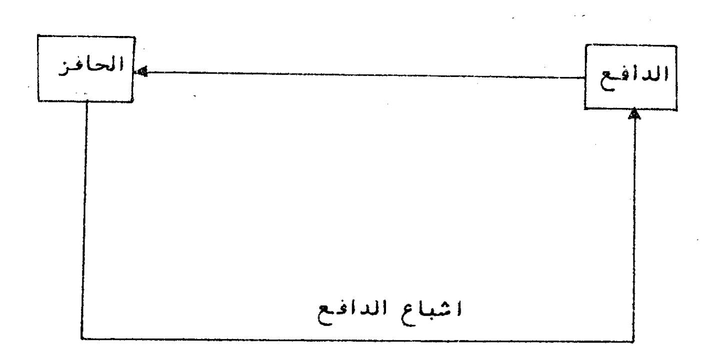
---

(١) يقوم بعض الكتاب باستخدام الالفاظ اهداف Goals حاجات Needs حوافز Incentives بشكل تبادلى الا ان هذا الكاتب يفضل الفصل بين الاهداف والحاجات من ناحية وبين الحوافز من ناحية اخرى .

١ - كما يتضح من الشكل رقم (١٩) ،فان الافراد يوجهون طاقاتهم الى تحقيق ————— المختلفة المحيطة ببيئتهم .	الحوافز

شكل رقم (١٩)

عملية الدافعيــة



٢ - تعتبر الحوافز شيئاهاما للفرد نظـــرا لماتقد مه له من فرص مختلفة لاشـــباع ——— . ٣ - على سبيل المثال ، فان اى معرض للفنون لايجذب انتباه كل المارة بشكل اوتوماتيكى كما ان الوجبة الشهية لاتروق للشـــخص	دوافعه

الذى انتهى لتوه من تناول الطعام ·وعليـــه، فان فاعلية الحافز المعين تتوقف علـــــى ـــــــــ الفرد موضع البحث ·	دوافع
٤ ـ وعليه ،فان سلوك الفرد يتحدد ليـــس وفقا لما هو متاح من حوافز ولكن وفقـــا لـ ـــــــ الشخصية ·	دوافعه
٥ ـ تعتبر الدوافع شيئا ينبع من (داخـــل الفرد ـ البيئة المحيطة به) فى حيـــن تعتبر الحوافز شيئا ينبع من (داخل الفرد ـ البيئة المحيطة به) ·	داخل الفرد البيئة المحيطة به
٦ ـ فى المواقف التنظيمية التـى تتضمـــن اشخاصا بالغين ،فان سلوك الافراد عـادة مايتحدد وفقا للدوافع التى يكون قد تـم اكتمالها ،اى ان سلوكهم يتم توجيهـــه تجاه الحصول على ـــــــــ محـددة فى البيئة المحيطة بهم ·	حوافز
٧ ـ ماهى الدوافع التى تعتبر اكثر اهميـــة فى توجيه سلوك الافراد فى لحظـــات زمنية ، هل هى تلك التى تم اشباعهـــا	

ام تلك غير المشبعة ؟ (المشبعة ـ غير المشبعة).	غير المشبعة
٨ ـ ومن الناحية الاخرى . فان تلك الدوافع التى تحمل فى طياتها تأثيرا اقل علـــى سلوك الفرد هى تلك الدوافع ————	المشبعة
٩ ـ وبايجاز ،فانه يمكن القول ان الســـلوك المحفز دائما مايوجه تجاه تحقيق اهـــداف معينة او للحصول على —————— محددة .	حوافز
١٠ ـ ان الدوافع التى تعتبر اكثر اهميـــة فى توجيه سلوك الفرد هى تلك (الاكثر الاقل) اشباعا فى لحظة زمنية معينة .	الاقل

ثانيا ـ انواع الدوافع

حيث ان الدوافع تنبع وتبقى داخـــل الفرد ولايمكن بالتالى ملاحظتها بشكل مباشـر فاننا نصبح مجبرين على عمل الاستنتاجـــات المتعلقة بعدد وانواع الحوافز التى قد توجـــد وبسبب هذه الصعوبة ،فان جميع الباحثيـــن فى مجال الدافعية ونظرياتها عادة مايصـــلون

الى نهايات مختلفة فيما يتعلق بأنواع الدوافع او تقسيماتها . بالرجوع الى الاهداف التـــى يمكن ملاحظتها والتى عادة مايسعى الافـــراد الى تحقيقها فانه يمكن القول ان هناك ثلاثـة انواع او اقسام للدوافع وهى . الدوافــــع المادية، والدوافع الاجتماعية، والدوافع النفسية.

١١ - حينما نقوم بتقسيم الدوافع الى ماديـــة واجتماعية ونفسية ، فاننا فى الواقــــع نقوم بعمل هذا بطريق الاستنتاج اســتنادا الى الوصف الفعلى للانواع الملاحظة مــــن ـــــــــ التى يسعى الافـــراد الـــى تحقيقها .

الاهداف (الحاجات)

١٢ - ان تلك الدوافع التى ترتبط بالحاجـات البيولوجية مثل الاكل والشرب والنــــوم وتفضيل درجات حرارة ورطوبة معينه تعتبر امثلة على الدوافع ـــــــــ .

المادية

١٣ - إن عمل إى شئ داخل المنظمة من شأنــه العمل على زيادة الشعور بالراحة لـــدى الافراد العاملين بها امر يرتبط باشـــباع

الدوافع على المحور او فى الاتجاه ______	المادى
١٤ ـ اى ثلاثة من ظروف العمل المذكورة اسفله ترتبط باشباع الدوافع المادية اكثر من غيرها ؟ رقم ______ ، رقم ______ ورقم ______ .	١ ـ ٣ ٥
١ ـ التحكم فى درجات الحرارة والرطوبة . ٢ ـ صحبة ممتعة لزملاء العمل ٣ ـ عدم وجود اصابات جسدية ٤ ـ الفرصة لوضع الاراء الجديدة موضع التطبيق العملى ٥ ـ وجود مطعم لتقديم ماكولات شهية	
١٥ ـ بما ان قوة الدافع تعتمد على وترتبط بدرجة الاشباع الخاصة بها ،فاننا نتوقع فى عالمنا المتحضر ان يصبح اشباع العوامل المادية (اكثر ـ اقل) اهمية .	اقل
١٦ ـ لاى فئة من الفئات التالية تعتبر الدوافع المادية اكثر اهمية بشكل عام (فئات الدخول العالية ـ فئات الدخول المتوسطة ـ فئات الدخول المنخفضة) .	فئات الدخول المنخفضة

١٧ - ان تلك الدوافع ،بخلاف الدوافــــع المادية التى يتوقف اشباعها على الارتباط بالاخرين وكذلك على الحصول علــــى قبولهم لهذا الارتباط تدخل فى نطـــاق الدوافع ـــــــــــــــ .

الاجتماعية

١٨ - فعلى سبيل المثال اذا اصبح الفـــرد مقبولا كعضو فى جماعاتالعمل التى يعمـــل بها ، فان ذلك يؤدى الى اشباع الدوافـع ـــــــــــــــ .

الاجتماعية

١٩ - وبالاضافة الى هذا وبفرض بقاء الاشياء الاخرى على ماهى عليه ،فان الفـــرد عادة مايختار الانضمام الى عضوية تلـــك الجماعة التى تكون فيها مكانته الاجتماعية (مرتفعة - منخفضة)

مرتفعة

٢٠ - اى ثلاث من ظروف العمل المذكـــورة اسفله ترتبط باشباع الدوافع الاجتماعيــة اكثر من غيرها ؟ رقم ـــــ، رقم ـــــ ورقم ـــــــ .

٢ - ٣

٥

١ – التحكم فى درجات الحرارة والرطوبة

٢ – صحبة ممتعه لزملاء العمل ·

٣ – رئيس متعاطف

٤ – الفرصة لوضع الاراء الجديدة موضــــع التطبيق العلمى ·

٥ – شغل وظيفة تعتبر هامة من وجهه نظــر الاخرين ·

٢١ – فى محاولة تحديد الاثار التى تتركهـــا الدوافع الاجتماعية على سلوك الفــــرد فاننا يجب ان نأخذ فى الاعتبار وبشكل محدد ليس فقط مستوى اشباع هـــــذه الحاجات كما يدركها الفرد ولكن مستوى طموحه ايضا · وبمعنى آخر فان درجـــة الحرمان التى يشعر بها الفرد حين اشباع دوافعه الاجتماعية هى عبارة عن الفـــرق بين مستوى ــــــــ من ناحية وادراكـه لدرجة ــــــــ من ناحية اخـــــرى

طموحه

الاشباع

٢٢ – على سبيل المثال ،فانه يصعب علــــى رجـل السياسة الذى تعود على درجـــة اشباع عالية لدوافعه الاجتماعية ان يغيـر

او يعدل من مستوى طموحه بعد (هزيمته انتصاره) في الانتخابات .

هزيمته

٢٣ ـ وعلى ذلك فان مايهم هو ليس فقط حجم الاشباع المدرك للدوافع الاجتماعية ولكن حجم هذا الاشباع مقارنا بمستوى ــــــ الفرد .

طموح

٢٤ ـ حينما يكون مستوى اشباع الحاجات الاجتماعية كما يدركه الفرد أقل من مستوى طموحه فانه يوجه طاقاته تجاه تلك ـــ في بيئته التي تنطوي على مثل هذا الاشباع او تضيف اليه .

الاهداف (الاشياء)

٢٥ ـ في بداية الثلاثينات من هذا القرن كان منهج العلاقات الانسانية في الادارة الى حد ما بمثابة رد فعل ضد الافتراض القائل بان العمال يسعون دائما الى اشباع حاجاتهم الاقتصادية فقط وعليه فقد قام المهتمون بالعلاقات الانسانية بالتركيز على اهمية العلاقات الشخصية المتبادلة وكذلك على الجماعات غير الرسمية ومن وجهة نظر نظريات

الدافعية ،فان منهج العلاقات الانسانيـــة اوضح اهمية المحور ــــــ للدافعيـــــة التي تؤثر على انتاجية العاملين ٠

الاجتماعى

٢٦ ـ ان نوعى او قسمى الدوافع التـــــى تمت مناقشتهما حتى الان همــــا الدوافع ــــــ ،الدوافع ــــــ والان سوف نواصل مناقشتنا للدوافـــع النفسية ٠

المادية ـ الاجتماعية

٢٧ ـ فحيث يظهر سلوك الحيوانات جميعهن تأثير الدوافع الاساسية اى الدوافع ــــــ ، وكذلك بعض الدوافع ــــــ بالنسبة لمجموعة الحيوانات الراقيـــة منها ، فان ذلك النوع من الدوافـــع الذى يتميز به الانسان عن الحيـــوان هو الدوافع ــــــ ٠

المادية ـ الاجتماعية

النفسية

٢٨ ـ ان تلك الاهداف التى تعتبر مصـــدر جذب لانها تضيف الى احساس الفـــرد بذاته وبقيمتها حتى وان لم يؤد ذلـــك الى اى اشباع مادى او اجتماعى تدخـــل

في نطاق المحور او القسم الخاص بالدوافع ________ .

النفسية

٢٩ - ولنأخذ على سبيل المثال ذلك الشخص الذى يقوم بتقديم خدماته او امواله للجمعيات الخيرية دون ذكر اسمه . ان مثل هذا الشخص لايحصل على اى اشباع مادى او اجتماعى من وراء ذلك ، الا انه يجد ان مثل هذا العمل الخيرى غير المعلن يؤدى الى شعوره بالرضاء العميق ان هذا الشعور بالرضاء يرتبط بالمحور ________ للدافعية .

النفسى

٣٠ - ان الموظف الذى يقوم باصلاح خطأ ما لشعوره بأن هذا هو الشئ الصحيح الذى يجب عمله وليس بهدف اعلام الاخرين بذلك او بهدف الحصول على مكافأة ما انما يستجيب للمحور ________ للدافعية .

النفسى

٣١ - اى ثلاث من ظروف العمل المذكورة اسفله ترتبط باشباع الدوافع النفسية اكثر من غيرها ؟ رقم ________

١

٢ - ٥

ورقم ---------- ، ورقم ----------

١ - الفرصه لمساعدة الاخرين

٢ - موقع ملائم لمكان العمل

٣ - الفرصة لانجاز شئ ذا قيمة .

٤ - الفرصة للعمل بشئ من الاستقلال

٥ - الفرصة للحصول على وظيفة ذات مكانه اجتماعية مرموقة

٣٢ - في السنوات الاخيرة وجه العديد من الكتاب الكثير من النقد الى المنهج التقليدى للعلاقات الانسانيه اى الى تجارب التون مايو في مصنع هرثورن - نظرا لتركيزها الشديد على القسم الاجتماعى للدوافع فقط في رحهة نظر نظريات الدافعيه فان الكتاب الذين يركزون على ضرورة تنمية هؤلاء الرجال الذين يتصرفون وفقا للقيم الايجابية الشخصية حتى وان ادى ذلك الى جعلهم اشخاصا غير محبوبين . انما يبرزون اهمية الدوافع النفسيه المرتبطة بالسلوك الاداري

٢٣ - في هذا القسم قمنا بمناقشة ثـلاث محاور او تقسيمات للدوافع وهي ، الدوافـــــع ــــــــ ، والدافع ــــــــــــــ والدوافع ــــــــ .

المادية - الاجتماعية
النفسية

٢٤ - كما سبق ان اوضحنا في بداية هـــــذا القسم فحيث انه (يمكن - لايمكــــــن) ملاحظة الدوافع بشكل مباشر فان التقسيم الذي اتبع في وصف الدوافع ليس هـــــو التقسيم الاول والاخير لها ، بل انه يمثـــل الحد الادنى لعدد الدوافع التي يمكـــــن مناقشتها .

لايمكن

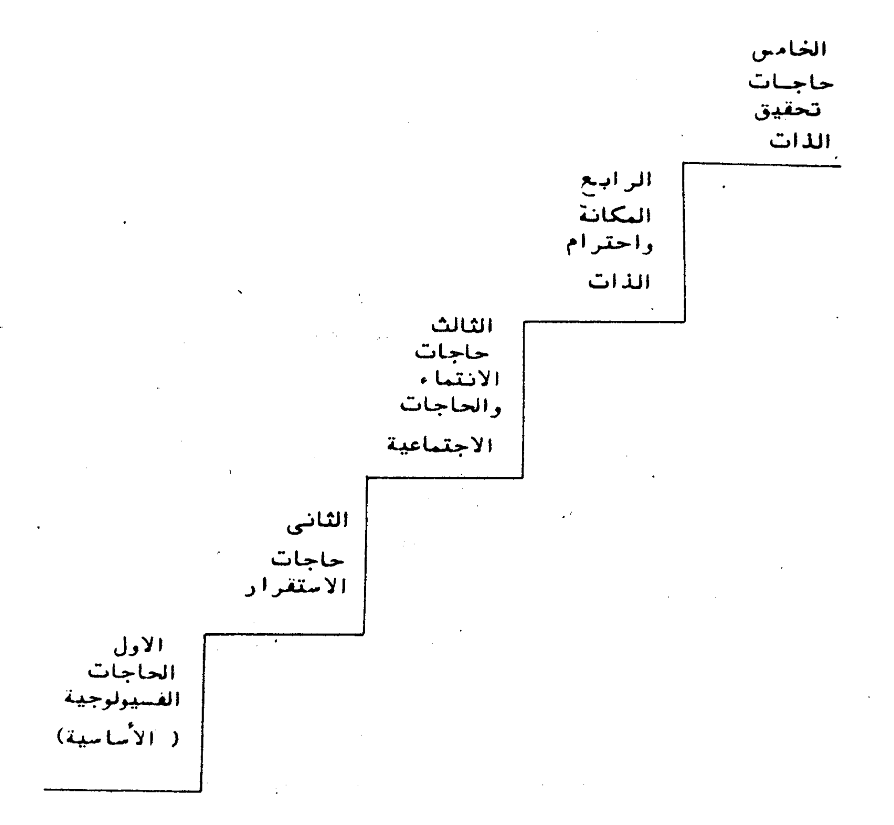
٢٥ - ان تحليل الدوافع البشرية الذي ينطـــوي على اكثر من ثلاث اقسام للدوافع والــــذي غالبا مايتم ذكره في معظم او جميع كتـــب الادارة هو ذلك الذي اقترحه ابراهام ماسلو كما هو موضح بالشكل رقم (٢٠) فـــــان ماسلو قام بالتمييز بين (اذكر عدد) ــــ اقسام للدوافع .

خمسة

٢٦ - كما هو موضح بالشكل رقم (٢٠) فـــــان ماسلو يقول ان الحاجات البشرية تتبـــــع

شكل رقم (٢٠)

التدرج الهرمى للحاجات لماسلو



ترتيبا معينا من حيث الاهمية سوف نعالجة بشئ من التفصيل فى القسم التالى من هذا الفصل ، ولاغراضنا الحالية فانه يمكن القول ان قسمى الدوافع المرتبطة بالدوافع الفسيولوجية ودوافع الاستقرار تدخلان فى نطاق القسم الخاص بالدوافع ________ الذى اشرنا اليه من قبل .

المادية

٣٧ - وبالمثل ، فان اقسام الدوافع الخاصة بالدوافع الاجتماعية ودوافع المكانة واحترام الذات لماسلو تدخل فى نطاق القسم الخاص بالدوافع ________ الذى اشرنا اليه من قبل .

الاجتماعية

٣٨ - واخيرا ،فان ذلك القسم من الدوافع لماسلو الذى يماثل الدوافع النفسية التى اشرنا اليها من قبل هو القسم الخاص بدوافع ________ .

تحقيق الذات

ثالثا ـ تعدد الدوافع والتضارب بينها

جاءت مناقشتنا السابقة للدوافع بشـــكل يوحي بان اى منها يوجد وحدة اى منفصـــلا عن الباقى فى اى لحظة زمنية معينة. وهــــذا أمر أبعد مايكون عن الواقع ٠ بعكس تعقــد الطبيعة البشرية الحقيقية الثابتة وهـــــى ان العديد من الدوافع تعمل فى نفـــــس الوقت مؤثرة بذلك على السلوك البشـــرى اضف الى ذلك ان بعض هذه الدوافـــــع قد تتضارب مع بعضها البعض الامر الذى قــد يؤدى الى ضرورة ترتيبها من حيث درجـــة اهمية كل منها وكذلك الى ضرورة المفاضلـــة والاختيار من بينها ٠

٣٩ ـ يندر ان يكون هدف ما مرغوبا فيـــه بسبب دافع واحد فقط ٠اغلب الظن هـــو ان تعمل عدة ــــــــ مختلفة حينمـــا يوجه الفرد طاقاته للحصول على ــــــــ معينة ٠

دوافع

حوافز

٤٠ ـ فعلى سبيل المثال ،بالرغم من ان الحوافز المادية عادة ماينظر اليها على انها شـــئ

يرتبط بالدوافع المادية الا انها قد تقدم اشباعا لاى او جميع انواع الدوافع التى سبق الاشارة اليها وعددها ________	ثلاثة
١) - حينما يستخدم الفرد دخله لشراء ضروريات الحياة فان محور الدافعية هنا هو ذلك الذى يدخل فى نطاق الدوافع ________، اما حينما يقوم الفرد بشراء رموز المكانة مثل الاشتراك فى عضوية نادى معين فان ذلك يتضمن اشباعا للدوافع ________ . اما المساهمة فى الاعمال الخيرية فيصبح تعبيرا عن المحور ________ للدوافع .	المادية الاجتماعية النفسى
٢) - بالاضافة الى ذلك فقد وجد ان بعض الافراد قدلايكونوا واعين لطبيعة الدوافع المحركة لسلوكهم ، اى ان الدوافع غير المعروفة او اللاشعورية Unconscious Motives قد توجد جنبا الى جنب مع الدوافع ________ .	المعرفة (الشعورية)
٣) - ان الدوافع التى قد لايكون الفرد	

واعيا بها فى لحظة زمنية معينة بالرغم من
تأثيرها على سلوكه هى تلك التى
يطلق عليها لفظ الدوافع ــــــــــــ

٤٤ - ان الفرد الذى يعترف دائما بانه
لايحب المظاهر والظهور امام الاخرين
بشكل متميز بالرغم من ارتداءه لملابس
معينه تثير انتباه الاخرين قد يكون
متأثرا بدوافع اجتماعية (شعورية -
لاشعورية)

٤٥ - حينما يعتمل فى نفس الفرد عدد من
الدوافع المتضاربة فى نفس الوقت
فانه قد يجبر على ضرورة الاختيار بين
ــــــــــ المتاحة له فى بيئته .

٤٦ - وعليه ،فان الفرد الذى يواجه بعض
الصعوبات فى الاختيار بين عدد من
الاهداف الشخصية قد يكون متأثرا بعدد
من الدوافع ــــــــــ .

٤٧ - ان وجود عدد من الدوافع المتضاربة
التى تتساوى من حيث درجة قوتها

غير المعروفة
(اللاشعورية)

لاشعورية

الاهداف
(الحوافز)

المتضاربة

او تاثيرها تؤدى الى خلق موقف ماداخـــل الفرد يطلق عليه علماء النفس لفـــــظ (تضارب الدوافع) Motivational Conflict
وعليه فان تضارب الدوافع دائما مايشير الى التضارب الذى يحدث (بين الفـــرد ونفسة ـ بينه وبين اولئك المحيطين به)

بين الفرد ونفسه

٤٨ ـ اخذافي الاعتبار لأبسط المواقف اى تلـك التى تتضمن اثنين من الدوافع المتضاربـة فقط قام علماء النفس بابراز ثلاثة انـواع من المواقف المتضاربة وهى ، الاقتـــراب ـ الاقتراب ، الاقتراب ـ الابتعــــــاد و ـــــــــ كما هو موضح بالشـــــكل رقم (٣١)

الابتعاد ـ الابتعاد

٤٩ ـ ان موقف (الاقتراب ـ الاقتراب) هو ذلك الموقف الذى يتعين فيه على الفـــرد ضرورة ان يختار بين بديلين يــــــؤدى كل منهما الى اشباع ــــــــ مختلف .

دافع

٥٠ ـ فى موقف (الاقتراب ـ الاقتراب) ، فان اختيار الفرد لاشباع دافع واحــــــد يؤدى الى ان يبقى الدافع الثانى (مشبعا- غير مشبع)

غير مشبع

شكل رقم (٢١)

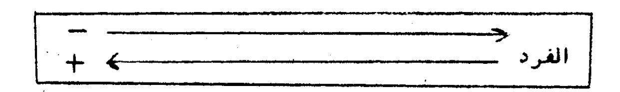
تصوير قوى الاقتراب والابتعاد

فى ثلاث مواقف متضاربـــــة

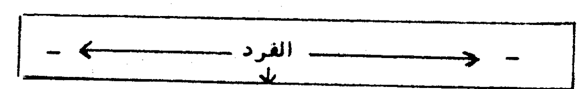
تضارب الاقتراب ـ الاقتراب

+ ← الفرد → +

تضارب الاقتراب ـ الابتعاد



تضارب الابتعاد ـ الابتعـــــار



٥١ ـ ان الفرد الذى يحاول الاختيار بيـــــن عرضيين احدهما يقدم له وظيفة فى البلـــــد التى يفضلها والآخر يقدم له وظيفة اقـــرب الى اهتماماته وخبراته انما يوجد فى موقـف متضارب يتسم بـ ______________ .

الاقتراب ـ الاقتراب

٥٢ - ومن الناحية الاخرى ،ففى موقف (الاقتراب - الابتعاد) فان الفرد يتجذب الـــــى نفس الهدف او النشاط او الشئ فى نفـــس الوقت الذى يريد فيه الابتعاد عنه .وعليـــه فان هذا الموقف يتضمن حرية شخصيـــة تتعلق بعمل او اختيار ــــــــ من عدمه .

هدف (نشاط ،شئ)

٥٣ - وعليه فان موقف (الاقتراب - الابتعاد) يتضمن شيئا او هدفا واحدا فى نفـــس الوقت الذى يوجد فيه ــــــــــــــــ متضاربان .

دافعان

٥٤ - حينما يعجز الفرد عن اتخاذ قراره فيمـا يتعلق بعقد العمل المقدم له ، علما بانـــه لايوجد امامه اى عقد عمل آخر ،فانـــه يمكن القول انه يوجد فى موقف متضـــارب يتسم بـ ـــــــــــــ

الاقتراب - الابتعاد

٥٥ - واخيرا فان تضارب (الابتعـــاد - الابتعاد) يحدث عندما يضطر الفـــرد الى الاختيار بين بدلين يؤدى كل منهمـا

الى نتائج غير مرغوب فيها بالنسبة لـه فحينما يجبر الفرد على الاختيار بين السرقة او ترك اولاده جياعا فانه يوجد في موقف متضارب يتسم بـ ــــــــــ	الابتعاد ـ الابتعاد
٥٦ ـ نظرا لاحتواء موقف (الابتعاد ـ الابتعاد) على بديلين غير مرغوب فيهما ، فهل تعتقد ان الفرد قد يفضل البقاء في مثل هذا الموقف (نعم ـ لا)	لا
٥٧ ـ بعكس مواقف (الاقتراب ـ الاقتراب) و (الاقتراب ـ الابتعاد) حيث قد يسبب الاشباع الذى يحصل عليه الفرد بقاءه في هذه المواقف المتضاربة فانه في موقف (الابتعاد ـ الابتعاد) فان رغبة الفرد في الفرار من هذا الموقف تصبح (قائمة ـ غير قائمة) سواء تم ذلك بشكل مادى او نفسي .	قائمة
٥٨ ـ ان الطالب الذى يواجه احتمال الرسوب في مادة لايحبها او مذاكراتها بشكل اكثر عمقا انما يواجه موقفا متضاربا	

يتسم بـ ———— ٠ ان تجنبه الوقتي	الابتعاد ـ الابتعاد
لهذه المشكلة بالذهاب الى السينما يمثل	
محاولة لـ ———— من هذا الموقف	القرار
المتضارب ٠	
٥٩ ـ قمنا بمناقشة ثلاثة انواع من المواقف	
المتضاربة حتى الان وهي ، ————	الاقتراب ـ الاقتراب
و ———— ، و ————	الاقتراب ـ الابتعاد
	الابتعاد ـ الابتعاد
٦٠ ـ ان التضارب الذى يتضمن شيئا بيئيا	
او هدفا واحدا والذى ينتج عنه عدم	
قدرة الفرد على اتخاذ قرار بشانه انما	
هو موقف متضارب يتسم بـ ————	الاقتراب ـ الابتعاد
٦١ ـ ان رجل البيع الذى يعمل فى منطقة	
جغرافية معينه والذى يقع عليه عبء	
الاختيار بين تمضية وقت اكبر فى	
السفر لتغطية منطقة ما او فقد بعض العملاء	
انما يواجه موقفا متضاربا يتسم بـ ————	الابتعاد ـ الابتعاد
٦٢ ـ ان المدير الذى يجب عليه ان يختار	
بين قبول ترقية تتطلب ضرورة انتقاله	
هو وعائلته الى مكان جغرافى اخر او عدم	

قبولها انما يوجد في موقف متضـــــــارب	
يتسم بـ ــــــــــــــــــ ..	الاقتراب ـ الابتعاد
٦٢ ـ بعد ما اوضحنا ان دوافع الفرد قـــــد	
لاتكون متسقة مع بعضها البعض بالضـــرورة	
فاننا سوف نطرح التساول الخاص بامكانية	
وجود نمط معين للدوافع من شأنه القضــــاء	
على مثل هذا ـــــــ بمعنى آخـــــــر	التضارب
هل هناك ميل الى ان تتبع هذه الدوافـــع	
تنظيما هرميا معينا مبني على درجة اهمية	
كل منها ؟	انظر البنود التالية
٦٤ ـ اقترح ماسلو الذى سبقت الاشـــــــارة	
اليه فيما يتعلق بالخمس اقسام من الدوافع	
التى سبق ذكرها من قبل . ان هـــــذه	
الدوافع تتبع نظاما هرميا معينا تكـــــون	
فيه الدوافع التى سبق تنميتها وتكوينهـــا	
اولا اكثر قوة فى المواقف المتضاربـــــة	
بالمقارنه بتلك التى يتم تنميتها وتكوينها	
فيما بعد.بالرجوع الى التدرج الهرمـــــى	
للحاجات لماسلو فان ذلك القسم مـــــن	

الدوافع الذى يعتبر اكثر قوة في المواقف التي تتسم بتضارب الدوافع هو ذلك القسم الخاص بـ ــــــــــ	الحاجات الفسيولوجية (الاساسية)
في حين ان ذلك القسم الاقل قوة هو ذلك الخاص بـ ــــــــــ	حاجات تحقيق الذات
٦٥ ـ فبالنسبة للاقسام الثلاثة من الدوافع التي سبق لنا مناقشتها في هذا الفصل فاذا كانت نظرية ماسلو صحيحة فان اكثر الدوافع اهمية هي تلك التي تتدرج تحت مجموعة الدوافع ــــــــــ ، تتبعها تلك	المادية
التي تتدرج تحت مجموعة الدوافع ــــــــــ	الاجتماعية
يليها تلك التي تتدرج تحت مجموعة الدوافع ــــــــــ .	النفسية
٦٦ ـ من وجهة نظر التدرج الهرمي للحاجات فان بروز احد الدوافع الواقعة في اعلى الهرم يتوقف على اشباع الدوافع الواقعة تحته اولا .وعليه ،فاننا نتوقع ان يصبح اشباع الدوافع الاجتماعية اكثر اهمية فقط بعد الاشباع الكامل او شبه الكامل للدوافع ــــــــــ .	الفسيولوجية (المادية)

٦٧ - اضف الى ذلك اننا نتوقع ان يصبح اشباع الدوافع النفسية اكثر اهمية للفرد بعد الاشباع الكافي للدوافع ———— | الاجتماعية

٦٨ - وعليه ،فان نظرية تدرج الحاجات تهتم بضرورة اشباع الحاجات ———— | المادية

اولا،يليها اشباع الحاجات ———— | الاجتماعية

فالحاجات ———— . | النفسية

٦٩ - فبالنسبة للشخص الذى لايكاد يجد قوت يومه فان التدرج الهرمي للحاجات يصبح على درجة (عالية - منخفضة) من الاهمية . | منخفضة

٧٠ - قام كيلبى(١) بعمل دراسة بعد الحرب العالمية الثانية على الاطفال الجياع اثناء الحرب في المانيا ، وقد اثبتت هذه الدراسة انخفاض نسبة الامراض النفسية

---

(١) Kilb,R.,Psychoneurosis in Times of Trouble Evidence For a Hierarchy of Motives Journal of Abnormal social Psychology,Vol. 3,19 3,PP.5 4 545

التي ترتبط بعدم اشباع الحاجات الاجتماعيه وهذا امر يعتبر (متسقا - غير متسق) مع نظرية التدرج الهرمي للحاجات لماسلو .

متسقا

٧١ - ومن الناحيه الاخرى فهناك الكثير من الاستثناءات الواضحة لمنطق التدرج الهرمي للحاجات. فالفنان الذى يضع نصب عينيه ضرورة واهمية الخلق والابداع مضحيا بذلك براحته الجسديه وباشباع حاجاته الاجتماعيه انما يسلك بشكل (متسق - غير متسق) مع نظريه التدرج الهرمي للحاجات .

غير متسق

٧٢ - ان الفرد الذى يكون على استعداد تام للتضحية بكل شئ حتى حياته في سبيل مايؤمن به من قيم انما يبرر ذلك النمط السلوكي الذى يسوده المحور ـــــــ للدوافع .

النفسى

٧٣ - وعليه فبالرغم من تسلسل الدوافع في شكل هرمي معين وفقا لماسلو الا ان المشاهدات اثبتت ان هذا امر (صحيح - ليس صحيحا بالضرورة) بالنسبة لكل فرد

ليس صحيحا بالضرورة

٧٤ - كماتكون استجابات بعض الافراد موجهة تجاه اشباع الدوافع النفسية ،فان استجابات البعض الاخر قد تكون موجهة تجاه اشباع الحاجات ______ اوالحاجات ______ .

المادية
الاجتماعية

رابعا : ردود الفعل تجاه الاحباط والتضارب

يشير الاحباط الى الفشل في اشباع الدوافع الشخصية نتيجة لوجود عوائق تقف حائلا دون تحقيق هذا الاشباع.ونظرا لان المواقف التى تتسم بتضارب الدوافع لاتؤدى ايضا الى اشباع الدوافع الشخصية ،فان ردود الفعل الخاصة بالتضارب تشابه تلك الخاصة بالاحباط. قد تتبلور احد ردود الفعل هذه في قيام الفرد في العمل جاهدا على ازالة العوائق او محاولة ازالتها-على اية حال ، هناك عدد من ردود الفعل غير الرشيدة والتى قد تبرز وخاصة في الاجل الطويل وفي هذا الجزء فاننا سوف نستعرض البعض منها مثل: العدوان والانسحاب والمواءمة

٧٥ - ان ردود الفعل غير الرشيدة عادة مايطلق عليها لفظ الوسائل الدفاعية نظرا لكونها

موجهة الى ذاتية الفرد وقيمتها فى مواجهة (الاشباع - الاحباط) المستمر.

الاحباط

٧٦- وعليه ،فان طرق التفكير وانماط السلوك التى تبرز فى مواقف الاحباط المختلفة والتى لاتمثل مناهج فعالة لحل المشاكل والتى تؤدى الى خداع الذات ، والتى تهدف الى حماية مفهوم الذات بالنسبة للفرد عادة مايطلق عليها لفظ الوسائل ------

الدفاعية

٧٧ - ان شرح طريقة عمل هذه الوسائل الدفاعية فى حماية الذات أمر معقد ويخرج عن نطاق هذا الكتاب. وبالرغم من ذلك فان العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل المنظمة غالبا يواجهون الكثير من الاحباط الناشئ عن العمل الامر الذى (يزيد - يقلل) من احتمال الملجوء الى الوسائل الدفاعية .

يزيد

٧٨ - ان قائمة ردود الفعل الخاصة بالاحباط والتى سوف نقوم بمناقشتها ليست شاملة او كاملة ولكنها سوف تشتمل على امثلة خاصة بالعدوان والانسحاب والمواثمة

كوسائل دفاعية يلجأ اليها الفـــرد فـــى مواجهة الاحباط وكما تدل التسمية فـــان رد الفعل العدوانى يتضمن نوعا مـــن الهجوم الموجهه الى (الداخل ـ الخارج)

الخارج

٧٩ ـ قد يكون رد الفعل العدوانى مباشـــرا او غير مباشر. يكون العدوان مباشـــرا حينما يتم توجيهه الى العائق الذى يحـــول دون تحقيق الهدف، وكما هو الحال بالنسبة للوسائل الدفاعية جميعها فان هـــذا السلوك العدوانى لايمثل وسيلة فعالـــة لحل المشاكل، فعلى سبيل المثال فـــان المشرف الذى يكيل الاتهامات الى مفتش الفحص لقيام الاخير برفض بعض الانتاج الخاص بادارة الاول انما يبرز استجابـــة عدوانية (مباشرة ـ غير مباشرة)

مباشرة

٨٠ ـ اما فى حالة العدوان غير المباشر فـــان الاعتداء يتم توجيهه الى شئ او شـــخص لاترتبط بينه وبين الاسباب الحقيقيـــة للاحباط اية علاقة فعلى سبيل المثال فـــان

الاعتداء يتم توجيهه الى شئ او شخص لاتربط بينه وبين الاسباب الحقيقية للاحباط ايـــة علاقة،فعلى سبيل المثال فان العامل الـــذى يتحول الى شخص مشاكس ومؤرق فى عملـــة بسبب بعض المشاكل العائلية فى المنـــزل يكون قد نقل سلوكه العدوانى من المنـــزل الى ــــــــــ .

العمل

٨١ - وعليه ،فان اولى الوسائل الدفاعية التـــى تمت مناقشتها تتضمن رد الفعل ــــــــــ والذى قد يكون ــــــــــ ، او ــــــــــ

العدوانى

مباشر _غير مباشر

٨٢ - ان رد الفعل الثانى هو مايعرف باســـم الانسحاب والذى قد يكون تعبيرا عـــن مشكلة نفسية خطيرة.على اية حال فهنـــاك نوعان من الانسحاب وهما النكوص الـــى الطفولة والانفصال العاطفى والذى قد يلجـــأ اليهما الفرد كوسائل دفاعية حينما يقـــوم الفرد بالانسحاب من موقف ما ، بدلا مـــن محاولة حل المشكلة التى تواجهه انمـــا يقوم بابراز انماط سلوكية غير ناضجـــة

هى فى حقيقتها ــــــــــــــ	نكوصا الى الطفولة
٨٣ ـ ان المراة العاملة التى تنفجر فى البكــاء اذا ماعوقبت،وكذلك العامل اللى يقــوم بتدمير الاجزاء الحساسة من الالة التـــى يعمل عليها بضربها بأى شئ تقع عليــــه يده اذا لم يستطيع ان يسيطر عليهـــا تعتبر امثلة على ذلك النوع من الانسحاب الذى يطلق عليه ـــــــــــ .	نكوصا الى الطفولة
٨٤ ـ قد يستطيع الفرد حماية مفهوم غيـــر حقيقى لذاته دون الافصاح عن ذلك صراحة بشكل عاطفى .وعليه ،فالمدير الذى يكـون دائما على صواب فى تعامله مع الاخريـن فى المنظمة التى يعمل بها دون ان يمتـد اثر ذلك على تعامله معهم فى شكل علاقات ، شخصية او غير رسمية يعتبر تصويـــرا لـ ـــــــــــ .	الانفصال العاطفى
٨٥ ـ وعليه ،فان النوع الثانى من الاســاليب الدفاعية التى قمنا بمناقشته وهو الانسحاب يتضمن ردود الفعل الخاصة بـ ـــــــــــ ؛ وتلك الخاصة بـ ـــــــــــ .	النكوص الى الطفولة الانفصال العاطفى

٨٦ - يتضمن النوع الثالث من الاساليب الدفاعية على مايسمى باساليب المواءمة التـــــى لاتعتبر انسحابا كما انها لاتعتبر عدوانـــا : ويدخل تحت هذه الاساليب مايعرف باســـم اسلوب (التعويض)واسلوب (التبريــــــر). ان تحقيق الاشباع وذلك من خلال احـــلال هدفا مختلف محل ذلك المرغوب فيـــــه اصلا انما يصف اسلوب المواءمة المعروف، باسم ـــــــــــــ .

التعويض

٨٧ - ان المدير الذى دائما مايفتخر بانــــه استطاع ان يحصل على التقارير الخاصـــة بادارته قبل ان يحصل عليها زملاؤه مـــن ادارتهم ، قد يقوم باستخدام هذا الاسلوب الخاص بالانجاز كبديل لانجازات اخرى قد تكون اكثر اهمية ، وبالتالى فقـــد يكون منساقا الى ممارسة اســـــلوب ـــــــــــــ .

التعويض

٨٨ - ومن الناحية الاخرى ، فان الســـلوك الترشيد يصف الميل تجاه اعطاء اســـباب مرتفعة ولكن غير ذات موضوع كعـــذر او وسيلة ايضاح لانخفاض مســـتوى الاداء مثلا . ان الموظف الذى دائمــا مايجد العديد من الاعذار التى تبرر فشله فى تحقيق الاهداف المرتبطة بعمله انمــا يقوم بممارسة اسلوب ـــــــــــــ .

التبرير

٨٩ - هناك شكلان من اشكال التبرير يطلق على الاول منهما لفظ (العنب المر). في حين يطلق على الثاني لفظ (الليمون الحلو) يصف تبرير (العنب المر) الميل الى القول ان الهدف الذى فشلنا فى تحقيقه لم يكن يساوى فى حقيقته شيئا يذكر، اما تبرير (الليمون الحلو) فانه يمثل محاولة التعرف على اى شئ ايجابى يرتبط بالفشل . فالمدير الذى يقول(قد يكون من الافضل اننا فشلنا فى مواجهة جداول الانتاج فى الاسبوع الماضى لاننا نستطيع الان ان نطالب بموافقة الادارة العليا على اقرار مبدأ العمل الاضافى) قد يكون منساقا الى ممارسة ذلك الشكل من التبرير الذى يطلق عليه لفظ ________.

الليمون الحلو

٩٠ - أن المدير الذى يفشل فى تحقيق مستويات الجودة المطلوبة ويعلق على ذلك بقوله (ان مستويات الجودة الموضوعة غير حقيقية وبالتالى فهى غير هامة فى حد ذاتها كاهداف ينبغى تحقيقها) قد يكون منساقا الى ممارسة الشكل من التبرير الذى يطلق عليه لفظ ________

العنب الممر

٩١ - وبايجاز فقد قمنا باعطاء مثالين من امثلة اسلوب المواثمة كاحد الوسائل الدفاعية

وهما ردود الفعل الخاصة بـ ــــــــــــــ	التعويض
وتلك الخاصة بـ ــــــــــــــ .	التبرير
٩٢ ـ ان الاشكال المعروفة للتبرير هي تلــك	
التي يطلق عليها لفظ ــــــــــــــ وتلــك	العنب المر
التي يطلق عليها لفظ ــــــــــــــ	الليمون الحلو

مراجعة عامة

٩٣ ـ ان السلوك الذى يوجه لتحقيق اهـــــداف معينه فى بيئة الفرد يتحدد وفقا لـ ـــــــ (بنود ١ الى ٦)	دوافعه
٩٤ ـ فى لحظة زمنية معينة ، فان الدوافع التـى تعتبر اكثر اهمية فى توجيه ســــلوك الفرد هى تلك التى تكون (اكثر ـ اقـل) اشباعا نسبيا ٠ (بنود ٧ الى ١٠)	اقل
٩٥ ـ ان المنظمات التى تتسم بروح الصداقـــة وبروح الفريق هى تلك التى تســـتطيع ان تقدم اشباعا اكثر للدوافع فـــى الاتجاه ـــــــ لاعضائها ٠ (بنود ١١ الى ٢٥)	الاجتماعى
٩٦ ـ ان الانجاز بهدف الانجاز والتضحيـــة بالراحة الشخصية من اجل صالح الاخريـــن او من اجل الصالح العام امثلة توضــــح المحور ـــــــ للدافعية ٠ (بنود ٢٦ الى ٣٨)	النفسى
٩٧ ـ حينما لايبدو على الفرد انه يفهم او يعــى حقيقة دوافعه ،فاننا نصف مثل ذلـــك المرقف باحتوائه على دوافع ـــــــ (بنود ٣٩ الى ٤٤)	لاشعورية (غير معروفة)

٩٨ - حينما يواجه الفرد مشكلة المفاضلة والاختيار بين نوعين من العمل نظرا لاختلاف طبيعة الفرص المرتبطة بكل منهما فان هذا الموقف يمكن وصفه بانه تضارب ________ .	الاقتراب - الاقتراب
(بنود ٥٠ الى ٥١ ، ٥٩)	
٩٩ - إن العامل الذى يعمل فى ظل نظام للاجور التشجيعية والذى يفضل ان ينتج اكثر حتى يستطيع ان يحصل على عائد مادى اكبر ، الا انه يخشى فى نفس الوقت ان مثل هذا السلوك سوف يعرضه لان يخسر صداقات زملائه فى العمل ؛ انما يواجه موقفا يتسم بتضارب ________	الاقتراب - الابتعاد
(بنود ٥٢ الى ٥٤ ، ٦٠ ، ٦٢)	
١٠٠ - ان الطالب الذى يجب عليه ان يقرر اما التفرغ للدراسة التى لايحبها اوالحصول على وظيفة غير مناسبة وبأجر زهيد انما يواجه موقفا يتسم بتضارب ________	الابتعاد - الابتعاد
(بنود ٥٥ الى ٥٨)	
١٠١ - وفقا لنظرية التدرج الهرمى للحاجات لماسلو ،فان الحاجات التى تعتبر اساسية اكثر من غيرها هى تلك التى تدور فى نطاق المحور ________	المادى
(بنود ٦٣ - ٧٤)	

١٠٢ - قمنا بمناقشة ثلاثة انواع عامة للوسائل الدفاعية كردود فعل غير ايجابية للاحباط وهى ، رد الفعل ________ ، و ________ و ________

(بنود ٧٥ الى ٧٨)

العدوانى
الانسحاب - الموائمه

١٠٣ - يعتبر العدوان ________ و ________ امثلة على رد الفعل العدوانى كما يعتبر ________ و ________ امثلة على ردالفعل الخاص بالانسحاب ، كما يعتبر ________ و ________ امثلة على الموائمة كاساليب دفاعية .

(بنود ٧٩ الى ٨٨)

المباشر
غير المباشر
النكوص الى الطفولة
الانفصال العاطفى
التعويض
التبرير

١٠٤ - ان الاشكال المتعارف عليها للتبرير والتى عادة مايلجأ اليها الافرد تعرف باسم ________ و ________

(بنود ٨٩ الى ٩٢)

العنب المر - الليمون الحلو

اسئلة للمناقشة

١ - قيل ان الرجل (لايعيش على الخبز فقط) فما هي الانواع الاخرى من الاشياء التي تساعد على اشباع دوافعه ؟ اشرح .

٢ - انتقد تيلور رائد حركة الادارة العلمية لتركيزه على الحوافز الاقتصادية . كيف يمكن تبرير هذا النقد على انه نقد مشروع ؟ ماهي العوامل التي قد تبرر قيام تيلور بالتركيز على هذه الدوافع في الوقت الذي قام فيه بعمل دراساته اشرح .

٣ - قام رواد حركة العلاقات الانسانية في الثلاثينات والاربعينات من هذا القرن بالتركيز على الحوافز غير الاقتصادية في منظمات الاعمال ، فما هي الدوافع التي تم اغفالها ؟ اشرح .

٤ - كيف يمكن تفسير عدم القدرة على اتخاذ القرارات على انها مؤشر على وجود تضارب في الدوافع ؟ اشرح .

٥ - ماهي الادلة التي تؤيد نظرية التدرج الهرمي للحاجات لماسلو وماهي الادلة التي توجد ضدها ؟ اشرح .

٦ - حيث ان التبرير قد يتضمن اسبابا حقيقية لتبرير الفشل . فكيف يمكن للمدير او الرئيس تحديد ماذا كان هذا التبرير حقيقي ام غير حقيقي ؟ اشرح .

الفصل الثامن :

القيادة *

شغل مفهوم (القيادة) الكثير من اذهان علماء الاجتماع لسنوات عديدة . وقد اتجهت الكثير من دراساتهم الى دراسة خصائص القائد وسلوكه . وفى الآونة الاخيرة اتجهت انظار الباحثين الى دراسة جماعات العمل وباقى المؤثرات التنظيمية الاخرى التى تؤثر على القيادة ودرجة فاعليتها . ومن وجهة النظر الاجمالية الخاصة بأنماط القيادة . فهناك الكثير من الاختلافات بين مدير واخر من حيث طبيعة طرق التحفيز المستخدمة وكذلك من حيث المدى الذى يقوم فيه كل بتوكيل السلطات الى مرؤوسيه . وفى هذا الفصل فاننا سوف نقوم بالتركيز على مناهج البحث المختلفة التى اتبعت فى دراسة القيادة فى الاجزاء الاولى منه اما فى الاجزاء الاخيرة فاننا سوف نستعرض الدلائل الخاصة بالنمط القيادى كاحد العوامل المؤثرة على الاداء الادارى .

---

* تهدف الفصول الخاصة بالقيادة هنا إلى محاولة تعريف القارئ ببعض الدراسات التى تم عملها فى هذا المجال مع ذكر اقل القليل من النقد والتقييم. للقراءة فى هذا الميدان ارجع الى كتاب المؤلف (السلوك التنظيمى والاداء) الباب الثالث من ٣٢٥ الى ٤٠٧ .

اولا - المناهج المرتبطة بدراسة القائد

من الناحية التاريخية فان المحاولات التى بذلت لشرح الاسس التى تتبنى عليها القيادة الفعالة قامت بالتركيز على دراسة خصائص القائد نفسه . وقد تكون هذه نقطة بداية منطقية لدراسة العوامل التى تؤثر على فاعلية القيادة . وبمرور الوقت ظهرت مجموعة من المناهج مثل منهج (الرجل العظيم) Gret Man Approach ومنهج (السمات) Trait Approach والمنهج (السلوكى) Behavioral Approach كطرق بحث مختلفة لدراسة القائد نفسه . ومن بين هذه المناهج جميعا فان منهج (الرجل العظيم) يعتبر اقلها اهمية من حيث القيمة العملية حيث ان هذا المنهج ينادى بان القائد الفعال (يولد ولايصنع) Born rather than made وبالتالى فان اساس فاعليته امر لايصبح بالامكان اكتشافه من خلال دراسته هو او دراسة طريقته فى العمل .

١ - ان الافتراضات التى تنادى بان القائد او سلوكه امر لايمكن اخضاعه للتحليل كما ان القائد يصبح قائدا لانه يولد كذلك افتراضات تتسق مع منهج ________ فى دراسة القيادة .

الرجل العظيم

٢ - هل تعتقد ان المنظمات التى تؤمن بمنهج

(الرجل العظيم)تميل الى التركيز على ضرورة الاختيار السليم للمديرين ام على ضرورة العمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم ام كليهما ؟

الاختيار السليم للمديرين حيث ان المنهج يفترض ان القائد يولد قائدا

٣ - وبعكس منهج(الرجل العظيم)فان منهج (السمات)يفترض وجود ارتباط بين القيادة الفعالة من ناحية،وبين خصائص شخصية القائد من ناحية اخرى ، وانه بالامكان دراسة كل منها،وعليه فان منهج السمات يقدم اساسا يمكن استخدامه فى اكتشاف العوامل التى تنبنى عليها ________ الفعالة ٠

القيادة

٤ - ان تحليل خصائص الشخصية او الخصائص الشخصية للقائد مثل الكرامة والدقة وامكان الاعتماد عليه وربطها بالفاعلية الادارية امر يتضمن استخدام وتطبيق منهج ________ فى دراسة القيادة ٠

السمات

٥ - اختلفت عدد السمات او الخصائص التى تمت دراستها من بحث لاخر ٠ ففى حين بلغ عددها فى بعض الدراسات ستة خصائص ، بلغ عددها فى بعض الدراسات الاخرى اكثر من عشرين ٠ فهل تعتقد ان هذا التباين فى عدد الخصائص المدروسة

يجعل من السهل ام عن الصعب اجــــــراء المقارنات بين هذه الدراسات المختلفــة الخاصة بمنهج السمات ؟(اكثــرسهولـــة- اكثر صعوبة).

اكثر صعوبة

٦ - ان وجود عدد غير متفق عليه من الخصائــص او السمات الخاصة بالمديرين يجعــــل من الصعوبة بمكان عقد المقارنات بيـــن الدراسات المختلفة التي قامت ببحثهــا اضف الى ذلك ان هناك صعوبة اخـــرى تتمثل في ماهية التعريف الخاص بهـــذه الخصائص ذاتها . فعلى سبيل المثـــال فان الخاصية المرتبطة(بالامانة)قد تتعلـــق بقول الحق كما انها قد تتعلق ايضا باحترام حقوق ملكية الغير . وعليه ، فانها تحمـــل (معنى واحد - اكثر من معنى واحد)

اكثر من معنى واحد

٧ - منذ عدة سنوات قامت مجلة فور شـــن الامريكية Fortune Magazine بسؤال خمسة وسبعين من كبار المديريـــن للادلاء بارائهم فيما يتعلق بتعريـــف خصائص مختلف المديرين . اشتملـــت التعاريف التي تم الحصول عليها منهـــم فيما يتعلق بخاصية امكان الاعتماد عليـــه مائة وسبعة واربعين عبارة وصفية يقدم ملحق رقم (٢) الاقسام المختلفة للمعانـــــى

المستخرجة من هذه العبارات . وكما يوضح الملحق المذكور بلغت عدد التعاريف المعطاة عن خاصية (امكان الاعتماد عليه) (اذكر عدد) ________ تعريفا .	خمسة وعشرين

ملحق رقم (٢) اقسام المعاني الخاصة بخاصية (امكان الاعتماد عليه)[1]

١ - العمق ، الاستقرار ، الصدق ، الاتساق

٢ - الانجاز الكامل الناجح للعمل للحصول على النتائج .

٣ - اتباع الاوامر الحصول على الموافقة ، تنفيذ المهام الموكولة له .

٤ - استخدام الحكم الصائب في عملية اتخاذ القرارات .

٥ - الامانه ، الثقة به ، الضمير الحق ، الوفاء بالوعود .

٦ - لايحتاج او يحتاج الى القليل من الرقابة .

٧ - الحضور الذهني ، اتمام الاعمال المجدولة في مواعيدها .

Strker, P., On the Meaning of Erecutive Qualities, Fortune, June 1958, P. 189.

٨ - التغلب على الصعاب والضغوط
٩ - قبول المسؤولية بالكامل ،اداء العمل
١٠ - الصراحة ، عدم اللف والدوان ، الشجاعة .
١١ - يمكن التنبؤ بسلوكه
١٢ - يبعث على الثقة
١٣ - التعاون
١٤ - الاخلاص في العمل والمنظمة التي يعمل بها .
١٥ - عدم اهمال الاخرين
١٦ - يفعل اكثر مما يجب
١٧ - يعمل كل مايستطيع عمله
١٨ - التكيف لان يصبح قائدا
١٩ - التمتع بعادات فردية حميدة
٢٠ - القيام بطلب العون اذا احتاجه
٢١ - التعلم من الاخطاء
٢٢ - ان ينمى بديلا كفأ في العمل .
٢٣ - يعمل مثلما يعمل رئيسه
٢٤ - القدرة على المبادأة واستخدامها
٢٥ - الانضباط الذاتي

التعاريف (المعاني)	٨ - بالاضافة الى عدم وجود مجموعة من الخصائص الموحدة التي يمكن دراستها ، وكذلك بالاضافة الى عدم وضوح ——— الخاصة بهذه الخصائص، فقد ظهرت العديد من الصعاب الخاصة بقياسها

٩ ـ تقاس السمات من خلال التعبير الكمى عن اراء الافراد · هناك تاريخ حافل خاص بالمقاييس سار جنبا الى جنب مع التطور الذى حدث فى استخدام منهج ـــــــ فى دراسة القيادة ·	السمات
١٠ ـ عادة مالاتكون اراء الناس جميعها موضوعية وذلك بسبب احتوائها على بعض عناصر التحيز وهذا بدوره يجعل التوصيفات المختلفة لنفس الافراد (متسقة ـ غير متسقة) ·	غير متسقة
١١ ـ وكنتيجة لذلك فان التطور الحديث الذى صاحب اساليب القياس ركز على ضرورة التوفيق فى الاراء والتوصيفات التى يعطيها الافراد للوصول الى الجزء الدقيق منها وذلك باستبعاد الجزء ـــــــ منها ·	المتحيز
١٢ ـ وبالرغم من الاختلاف فى الاهمية النسبية لسمات الشخصية من دراسة لاخرى،الا انه وجد أن السمات الخاصة بالذكاء والقدرة على الاتصال والقدرة على معرفة وتقييم اهداف جماعة العمل ترتبط بـ ـــــــ الفعالة فى العديد من المواقف ·	القيادة
١٣ ـ وعليه ،فانه بالمقارنة بباقى اعضاء جماعات العمل الذين يتولون قيادتها ،فان القادة يميلون الى ان يكونوا اكثر ذكاء،اكثر	

قدرة على ــــــــــ ،واكثر قدرة على معرفة وتقييم اهداف جماعة العمل ذاتها .	الاتصال
١٤ - ان من الاهمية بمكان القول ان الخصائص العامة للقيادة لاتحدث فرادى ولكن في شكل توافيق معينة حتى يكون بينها وبين الفاعلية ارتباطا،ان اهم هذه الخصائص ثلاثة وهي : ــــــــــ ، القدرة على الاتصال،والقدرة على معرفة وتقييم ــــــــــ	الذكاء اهداف جماعة العمل
١٥ - وعليه ،فان انخفاض القدرة على الاتصال بالاخرين من جانب المدير (يمكن - لايمكن) تفويضها اذا كان على درجة عالية جدا من الذكاء .	لايمكن
١٦ - وحتى تزداد احتمالات زيادة فاعلية القيادة فان الفرد يجب ان يتميز في السمات الثلاث بالمقارنه بـ (الافراد بشكل عام - باقي اعضاء الجماعة) .	باقي اعضاء الجماعة
١٧ - وبايجاز فانه يمكن القول ان السمات الثلاث العامة الاساسية التي وجد انها ترتبط بفاعلية القيادة في العديد من المواقف هي : ــــــــــ ، ومهارات ــــــــــ والقدرة على ــــــــــ	الذكاء - الاتصالات معرفة وتقييم اهداف جماعة العمل
١٨ - قمنا حتى الان بمناقشة منهجين من مناهج القيادة المرتبطة بدراسة القائد وهما	

منهج ــــــــ ، ومنهج ــــــــــ	الرجل العظيم ـ السمات
١٩ ـ هناك منهج ثالث يرتبط ايضا بدراسة القائد نفسه وهو المنهج السلوكي.يتميز هذا المنهج بانه يقوم بالتركيز ليس على تحليل خصائص القائد وانما بالتركيز على ــــــــ .	سلوكه (ماذا يعمل ـ كيف يعمل)
٢٠ ـ ان ملاحظة نسبة الوقت الذى يمضيه المدير فى الأنشطة المختلفة مثل التخطيط والتحفيز والاتصالات يعتبر امرا متسقا مع المنهج ــــــــ لتحليل الفاعلية القيادية .	السلوكى
٢١ ـ ان ملاحظة انشطة المدير من شانها ان تقدم الكثير من المعلومات عما يفعله فهل هذه الملاحظة تؤدى الى تقديم المعلومات المتعلقة بما يجب عليه ان يفعله بالضرورة؟ (نعم ـ لا)	لا
٢٢ ـ حتى يمكن تحديد تلك الانشطة التى تميز المدير الفعال بدقة ،فانه يجب عقد مقارنة بين نوعين من المديرين او القادة وهما ، القائد الفعال والقائد ــــــــ	غير الفعال
٢٣ ـ وبالرغم من أن تحديد اكثر القادة فاعلية وكذلك اقلهم فاعلية يبدو امرا واضحا نسبيا الا انه فى الحياة العملية نظرا	

لوجود العديد من العوامل التى تؤثر على نجاح المنظمة ، فانه يصبح من الصعوبة بمكان تحديد وتقييم التأثير النسبى لما يفعله ______ على نجاح المنظمة ٠

القائد (المدير)

٢٤ - لقد اقام الكثير من الكتاب وصفهم لسلوك القائد الفعال على ملاحظتهم العامة وخبراتهم السابقة فى مختلف المواقف الادارية ٠ اما التخطيط الدقيق والتحليل الكمى لهذه الملاحظات الخاصة بـ ______ المديرين فهو امر لم يحدث الا حديثا ٠

انشطة (سلوك)

٢٥ - وحتى يمكن ارجاع الاختلافات فى الانماط السلوكية للمديرين الى الاختلافات المتعلقة بدرجة فاعليتهم ،فانه يجب ان يتوافر لدينا المقاييس الدقيقة الصادقة الخاصة بقياس هذه الانماط السلوكية من ناحية وكذلك تلك الخاصة بقياس ______ من ناحية اخرى ٠

فاعليتهم

ثانيا - الجماعة

بالرغم من ان معظم الدراسات التى حاولت اكتشاف اسس القيادة الفعالة قامت بالتركيز على دراسة القائد ذاته الا ان الكثير من الباحثين تنبهوا الى ان الطريقة التى يستجيب بها اعضاء جماعة العمل لقائدهم والطريقة

التى يقودهم بها تعتبر امرا حيويا ومرتبطـــا بمدى فاعليته كقائد او رئيس ٠

٢٦ - بالرغم من ان القائد هو الشخص الـــذى يتولى عملية القيادة الا ان فاعليته تتحـدد وفقا لنوع ردود الفعل او السلوك الخـاص بـ ــــــ الذين يتولى قيادتهم ٠

اعضاء الجماعة (المرؤوسين)

٢٧ - هناك العديد من الاشياء التى قد تحتاجها جماعة العمل حتى يمكن زيادة انتاجيتهـم، بالرغم من عدم وجود اية ضمانات لمثل هـذه الزيادة.تتطلب احد هذه الاشياء ضـرورة وجود اهداف ذات معنى للجماعة ففى ظـل عدم وجود اهداف صريحة وواضحة ٠ فـــان الاحتمال يصبح (قويا - ضعيفا) فـــى ان يؤمن اعضاء الجماعة باهداف واحـــدة تتعلق بالعمل ٠

ضعيفا

٢٨ - حينما يقوم اعضاء الجماعة بتفسير الاهداف بطرق مختلفة ،فان ذلك من شأنـــــه ان يؤدى الى زيادة احتمال خلق (تعـاون- تضارب) داخل الجماعة ذاتها ٠

تضارب

٢٩ - يلى ذلك أن أعضاء الجماعة عادة مايحتاجون الى رؤية العلاقة بين اهدافهم الشخصيـــة من ناحية وبين ــــــــــــــــ الجماعة من ناحية اخرى ٠

اهداف

٣٠ - فعلى سبيل المثال فان الفرد الذى يـــرى

ان اهتماماته الشخصية ترتبط باهداف الجماعة فانه يصبح على استعداد لان يكون (اكثر - اقل) انتاجية بغرض بقاء الاشياء الاخرى على ماهي عليه ٠ | اكثر

٣١ - واخيرا فان اعضاء الجماعة عادة مايودون ان يكون للعمل ذاته معنى لهم ، وذلك بالاضافة الى رضائهم عنه حين الاداء ٠ ان التخصص الدقيق في اداء العمل على مستوى عمالة الانتاج يميل الى ان يجعل تحقيق هذا الهدف امرا (سهلا - صعبا) | صعبا

٣٢ - ان تطبيق مفهوم تكبير العمل Job Enlargement والذى يؤدى الى زيادة درجة تعقد العمل وذلك بضم عدة اعمال او عمليات بسيطة في عمل او عملية واحدة ادى الى طفرات في انتاجية العاملين لانه ساعدهم على ان يجدوا في العمل ______ اكثر ٠ | معنى (او رضاء)

٣٣ - وبايجاز فان القيم الايجابية لجماعية العمل ، اي تلك القيم التي تحبذ رفع الإنتاجية قد تتكون وتنمو حينما يتفهم افرادها ______ الجماعة ، وحينما تصبح العلاقة بين ______ و ______ اكثر وضوحا وحينما يجدون للعمل ______ لديهم بغرض بقاء الاشياء الاخرى على ما هي عليه ٠ | اهداف / اهدافهم - اهداف الجماعة / معنى (رضاء)

٢٤ ـ فى غياب الفهم الواضح لمثل هـــ الاشياء التى يحتاجها المرؤوسون ،فان القـــــد او الرئيس (سوف ـ سوف لا) يســتيــع تحقيق اهدافه اى سوف يصبح ـــــــ ـــ فاعلية،حتى لو تمتع بكل السمات الاساسية للقيادة .

سوف لا
اقل

ثالثا ـ المنظمة

بالاضافة الى تلك العوامل المرتبطة بجماعة العمل والتى تؤثر على فاعلية القيادة ، فـــان القائد يتأثر ايضا بالكثير من العوامل التى ترتبط ببيئة العمل ، اى المنظمة ، لقد اثبتت دراسات عدة على سبيل المثال ان احد الافراد الـــذى يحدثون تأثيرا عميقا على النمط السلوكى للقائد هو رئيسه المباشر .

٢٥ ـ تتأثر الطريقة التى يقود بها الرئيـــس او المدير مرؤوسيه كثيرا بالطريقة التى يقـــوده بها ـــــ هو .

رئيسه

٢٦ ـ فى احد الدراسات التى قام بها فليشمان[١] International Harvester وجـــد ان النمط القيادى للمشرف يتأثر كثيـــرا بالنمط القيادى لرئيسه أكثر من اى برنامج تدريبى خاص بطرق ـــــــــــ

القيادة

(١) Fleishman,E.A.,Leadership Climate,Human Relations Training, and Supervisory Behavior ,Personnel Psychology,1953,Vol. 6,No,2 PP.205 222.

٣٧ - لقد كان الهدف الرئيسى من البرنامج التدريبى الخاص بالقادة الذى اضطلع به فليشمان هو ان يزيد من درجة الوعى الخاصة باهمية العلاقات الانسانية لدى مشرفى الخط الاول . وقد اثبتت نتائج الاستقصاء الذى تم ادارته فى بداية وفى نهاية البرنامج التدريبى ان زادت ، درجة الايجابية فى اتجاهات هؤلاء المشرفين تجاه العلاقات الانسانية وبذلك اعتبر ذلك دليلا على (نجاح - فشل) البرنامج .

نجاح

٣٨ - ونظرا لرغبة الباحث فى معرفة وقياس الاثار المرتبة على هذا البرنامج التدريبى فى مكان العمل. فقد قام بعمل بعض الدراسات لمتابعة أولئك المشرفين الذين اتموا الدورة التدريبية وذلك من وجهة نظر ــــــــــــ الخاصة بالعلاقات الانسانية ، و ــــــــــــ فى مكان العمل .

الاتجاهات

السلوك

٣٩ - اثبتت دراسات المتابعة انه بمقارنة أولئك المشرفين الذين تم تدريبهم باولئك الذين لم يخضعوا للتدريب ، فان المجموعة الاولى كانت (اكثر تميزا - اقل تميزا) فى كل من الاتجاهات الخاصة بالعلاقات الانسانية وكذلك الانماط السلوكية فى مكان العمل .

اقل تميزا

٤٠ - وعليه ،فانه وفقا للنتائج السابقة فانه يمكن القول بصفة عامة ان البرنامج التدريبى كان (ناجحا - فشلا) | فاشلا

٤١ - وبتحليل اكثر عمقا للنتائج التى توصل اليها الباحث اتضح انه اذا كانت الطرق القديمة المتبعة فى اداء العمل هى اقرب الطرق الى قلب الرئيس المباشر فان ذلك هو مايتعلمه المشرف حقا. فان العامل الاقوى اثرا وتاثيرا على اتجاهات وسلوك المشرفين يأتى من (البرنامج التدريبى - رئيسة المباشر) | رئيسه المباشر

٤٢ - وعليه ،فان هذه النتائج تعنى ان احداث اى تغير فى بيئة القيادة داخل المنظمة يتطلب ضرورة البدء باحداث هذاالتغيير على مستوى (الاشراف - الادارة العليا) اولا . | الادارة العليا

٤٣ - ان الحاجة الى البدء فى احداث التغيير على المستويات العليا بالمنظمة حتى يمكن تغيير بيئة القيادة ذاتها ينبع من الاعتقاد بان اثر القيادة يمتد من (اعلى - اسفل) داخل المنظمة . | اعلى

٤٤ - بالاضافة الى علاقة الرئيس برئيسه هو، فان علاقة الرئيس بالرؤساء الاخرين ،كذلك بالمديرين الاستشاريين داخل

المنظمة تؤثر ايضا على سلوكه ــــــــــــ	القيادى
٤٥ - فعلى سبيل المثال · اذا ماواجه رئيس ما بعض الصعاب مع احد الادارات الاستشارية فانه قد يقوم بالاشراف على اولئك المرؤوسين الذين تربطهم صلات وثيقة بهذه الادارات بشكل (مماثل - مختلف) بالقياس الى باقى المرؤوسين ·	مختلف
رابعا - المنهج الموقفى فى دراسة القيادة	
Situational Appraoch	
تعنى المناقشات السابقة عن القائد والجماعة والمنظمة ان القيادة الفعالة تعتمد على اشياء عديدة اكثر من مجرد سمات القائد او سلوكه. أن القيادة الفعالة هى محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه فى المواقف التنظيمية المختلفة وطبقا لذلك فان النمط السلوكى القيادى الواحد الذى يبرز دائما قدلا يكون النمط الفعال فى مختلف المواقف ·	
٤٦ - ان القيادة الفعالة هى محصلة التفاعل بين ــــــ و ــــــــــ فى موقف تنظيمى معين ·	القائد - مرؤوسيه
٤٧ - وعليه، فان النمط السلوكى القيادى المعين او نمط محدد السمات (قد - قدلا) يؤدى الى زيادة فاعلية القائد فى اى موقف ·	قد لا

٤٨ - وقد يرجع احد اسباب ذلك الى وجـــود اختلافات جوهرية فى متطلبات القـــادة وفقا للمستوى ـــــــ ذاته داخـــل المنظمة ·	التنظيمى
٤٩ - هل تتوقع ان نجد اختلافات جوهريـــة تتعلق بمتطلبات القيادة بين المجموعـــات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة مثـــل الأشراف على عمالة الانتاج بالمقارنـــة بالاشراف على الموظفين الاستشارييـــن ؟ (نعم - لا)	نعم
٥٠ - وحتى فى نفس المستوى التنظيمى الواحـــد وفى نفس المجال الوظيفى الواحد فـــان المتطلبات المرتبطة بـ ـــــــ الفعالة قد تتغير مع مرور الوقت ·	القيادة
٥١ - فعلى سبيل المثال نجد ان المشـــرف الذى يقوم بالاشراف على عمال الانتـــاج اليوم متبعا نفس الاسلوب الذى اتبعـــه منذ عشرين عاما قد يكون (اكثر - اقل) فاعلية اليوم من بالامس ·	اقل
٥٢ - وعليه ،فان القائد الفعال ليس مجـــرد تابع اعمى لاساليب قيادية محـــددة ذلك انه يجب عليه اختيار تلك الاساليب التى تتناسب مع ـــــــ المعين	الموقف

٥٣ - ان المنهج الموقفي للقيادة لايعني ان جميع المواقف تختلف كلية عن بعضها البعض الا انه يعني ان كل موقف يختلف عن المواقف الاخرى الى حد ما ، الامر الذى يتطلب ________ قيادية معينة تعتبر اكثر مناسبة ·
| اساليب

٥٤ - بالنسبة للمنهج الموقفي للقيادة فان القائد يبدأ بـ (تحليل الموقف اجمالا - اختيار الاسلوب القيادى ذاته) ·
| تحليل الموقف اجمالا

٥٥ - انه بعد تحليل الموقف اجمالا بما فى ذلك من اخذ فى الاعتبار للمرؤوسين واهدافهم يقرر القائد اختيار ________
| اسلوب القيادى ·

٥٦ - كما سبق ان اوضحنا فى جزء سابق فان هناك على الاقل ثلاث سمات عامة ترتبط بالقيادة الفعالة وهى ________ ومهارات ________ والقدرة على معرفة وتقييم ________ ·
| الذكاء
| الاتصال
| اهداف جماعة العمل

٥٧ - ان المعنى الحقيقي لهذه السمات (تعنى - لاتعنى) ان القائد الفعال يميل الى ان يسلك بطريقة محددة،بل انها تعنى فى حقيقتها انه (تتوافر لديه - تنقصه) القدرة على دراسة متطلبات الموقف والاختيار السليم من بين الاساليب القيادية المختلفة ·
| لاتعنى
| تتوافر لديه

خامسا ـ انماط او اساليب القيادة

يمكن النظر الى النمط او الاسلوب القيادى من عدة زوايا . هذا وسوف نقوم بالتركيز على زاويتين اثنين منهما هنا فقط . فمن وجهة النظر الخاصة بطرق التحفيز المستخدمة فانه يمكن النظر الى القيادة على انها اما قيادة ايجابية او قيادة سلبية . ومن وجهه النظر الخاصة بتفويض السلطة فانه يمكن النظر إلى القيادة على انها اما قيادة مركزية او قيادة لامركزية . وفي احدى الدراسات الكلاسيكية المتعلقة باساليب القيادة وجد ان الاسلوب الاوتوقراطى فى القيادة كان اسلوبا مركزيا اما الاسلوب المتسيب فى القيادة ، اى القيادة التى لاتوجد فى واقع الامر ، فقد كانت أسلوبا لامركزيا ، فى حين ان الاسلوب الديمقراطى فى القيادة كان اسلوبا يقع بين الاسلوب المركزى والاسلوب اللامركزى وذلك من وجهة نظر حجم السلطة المفوضة للمرؤوسين. بعد الانتهاء من هذه المناقشة ، فاننا سوف نختتم هذا الفصل بوصف للاسلوب او النمط القيادى الذى يقوم على استخدام اساليب التحفيز كما يقوم على مبدأ المشاركة فى السلطة.

٥٨ ـ من وجهة النظر الخاصة بطرق او اساليب التحفيز المستخدمة ،فان القائد الايجابى

هو ذلك القائد الذي يقوم بالتركيز على الطرق الايجابية للتحفيز ، فى حين ان القائد السلبى هو ذلك الذي يميل الى استخدام الطرق ________ للتحفيز . | السلبية

٥٩ - كما يذكر القارئ فان التحفيز الايجابى قد يحمل فى طياته احتمالات (اعلى - اقل) لزيادة الشعور بالرضا ، فى حين ان التحفيز السلبى قد يحمل فى طياته احتمالات (اعلى - اقل) لزيادة الشعور بالاستياء . | اعلى | اعلى

٦٠ - ان المدير الذى يقوم بتحفيز مرؤوسيه وذلك باتاحة الفرص التى تؤدى الى اشباعهم لحاجاتهم حين ادائهم لاعمالهم انما يقوم فى الواقع باستخدام النمط القيادى ________ . | الايجابى

٦١ - ان المدير الذى يقوم بتحفيز مرؤوسيه وذلك بالتهديد باستخدام أنواع العقاب المختلفة سواء تم ذلك صراحة ام ضمنا فى حالة عدم تعاونهم . انما يقوم فى الواقع باستخدام النمط القيادى ________ | السلبى

٦٢ - فى اى موقف او بيئة قيادية ، يحاول الفرد ان يجد له مخرجا ؟ الموقف او البيئة ________ . | السلبية .

٦٣ - بطبيعة الحال ، فاننا لانجد نمطا قياديـــا متطرفا فى واقع الحياة العملية ، اذ اننا قد لا نجد النمط القيادى ــــــــــــ بالكامل او النمط القيادى ــــــــــــ بالكامل، على اية حال فان التوازن النسبى بين كل منهما يحدد طبيعة بيئة التحفيـــز التى تسود الموقف او الوحدة التنظيميـــة المعينة ·

الايجابى
السلبى

٦٤ - ينحصر احد الابعاد الاخرى الذى يرتبـــط بالنمط القيادى فى المدى الذى يذهـــب اليه القائد فى تفويض السلطات الخاصة باتخاذ القرارات · ان القائد الذى يشرك مرؤوسيه معه فى سلطاته انما يميل الـــى القيادة (المركزية - اللامركزية)

اللامركزية

٦٥ - فى احدى الدراسات الكلاسيكة الخاصـــة باساليب القيادة والتى سبـــــــق ان اشرنا اليها فى بداية هذا الجـــزء قام الباحثون بالمقارنة بين الاســـلوب الاوتوقراطى والاسلوب الديموقراطـــى والاسلوب المتسيب للقيادة بالنسبـــة لتأثير كل منهم على سلوك جماعـــة العمل · اى من هذه الاساليب تعتقد انـه يعبر عن الحد الاقصى للمركزية فـــى اتخاذ القرارات ؟ الاسلوب ــــــــــ

الاوتوقراطى

٦٦ - اهتمت هذه الدراسة بدراسة مختـــلف اساليب القيادة لاشخاص بالغين فى انديــه

للصبيه • هل تعتقد ان الآثار التـــــي تتركها اساليب القيادة هذه على هـــؤلاء الصبية تختلف عن تلك التي تتركهـــا هذه الاساليب على سلوك البالغيـــن في المنظمات ؟ (نعم ـ لا) •	لا (حيث ان الافراد بشكل عام يستجيبـون بطرق متشابهة لاساليب القيادة المختلفة)
٦٧ ـ ماهو الاسلوب او النمط القيادى الـــذى ينطوى على منح اعضاء الجماعة الحريـــة التامة في اتخاذ القرارات في نفـــس الوقت الذى تكون فيه مساهمة قائد هـذه الجماعة قليلة او معدومة ؟ (الاســلوب الاوتوقراطي ـ الاسلوب الديمرقراطـــي ـ الاسلوب المتسيب) •	الاسلوب المتسيب
٦٨ ـ ماهو الاسلوب او النمط الذى يتســـم بقيام اعضاء الجماعة بالمناقشة الجماعيـــة لجميع السهاصات في نفس الوقـــت الذى تكون فيه مساهمة القائد مساهـــمة نشطة ؟ (الاسلوب الاوتوقراطي ـالاسلوب الديمقراطي ـ الاسلوب المتسيب) •	الاسلوب الديموقراطي
٦٩ ـ ان الاسلوب او النمط القيادى الذى ينطوى على قيام القائد بتحديد ووضـع جميـــع السياسات بنفسه وكذلك بتوزيع الاعمـــال على اعضاء الجماعة بشكل محدد هو ذلـــك النمط المعروف باسم النمط ـــــــــــ للقيادة •	الاوتوقراطي

٧٠ - من بين هذه الانماط الثلاثة للقيادة فـــان التركيز الشديد للسلطة جاء مرتبطـــا بالنمط ـــــــ ، فى حين ان اللامركزية المطلقة للسلطة جاءت مرتبطة بالنمـــط ـــــــ ،اما اللامركزية الكثيرة وليست المطلقة للسلطة ،فقد كانت مرتبطـــة بالنمط ـــــــ .	الاوتوقراطى المتسيب الديموقراطى
٧١ - وبالرغم من عدم مناسبة هذا المكـــان لاستعراض كافة نتائج دراسات ليكـرت ليون ، الا ان هذه النتائج اشارت الى وجود عدة اختلافات فى الانماط السلوكية فبالنسبة لكم وكيف العمل فان النمـــط القيادى المتسيب جاء تاليا من حيـــث الترتيب لكل من النمط ـــــــ و ـــــــ للقيادة .	الاوتوقراطى الديموقراطى
٧٢ - ومن الناحية الاخرى . فان اعلى مستوى للانتاجية لم يتحقق فى ظل القيـــادة الديموقراطية وانما تحقق فى ظل القيادة ـــــــ .	الاوتوقراطية
٧٣ - وبسبب وجود الفرصة للجماعة للتعبيـــر عن ذاتها فى ظل وجود القيادة القادرة على احداث التنسيق المطلوب فان الاصالـــة فى العمل تحققت فى ظل القيادة ـــــــ	الديموقراطية
٧٤ - وبسبب احكام الرقابة على سلوك افـــراد الجماعة فقد سجلت القيادة ـــــــ	الاوتوقراطية

اعلى درجات الشعور بعدم الرضاء .	
٧٥ - كان السلوك التابع Dependent Behavior او الانصياع السلوكي وكذلك فقد بعض معالم الاستقلال الفردي من العلاقات المميزة لسلوك المرؤوسين في ظل المواقف التي اتسمت بقيادة مركزية ــــــــ .	اوتوقراطية
٧٦ - ان النمط القيادي الذي ادى الى اثارة الكثير من المناقشات والملاحظات الجماعية والذي ادى ايضا الى زيادة روابط الصداقة هو النمط ــــــــ	الديموقراطي
٧٧ - وبايجاز ، فقد اتسم النمط القيادي ــــــــ بدرجة عالية من العدوانية والانصياع والانتاجية المرتفعة في حين اتسم النمط القيادي ــــــــ بدرجة عالية من الاصالة في العمل والصداقة ، اما النمط القيادي ــــــــ فقد اتسم بدرجة عالية من عدم التنظيم وانخفاض الانتاجية والسلوك الصبياني او السلوك الذي لايحمل معنى للمسئولية .	الاوتوقراطي الديمقراطي المتسيب
٧٨ - هناك بعض النتائج التي يمكن استخلاصها مما سبق . فحينما يتوقف القائد عن القيادة فان ذلك يؤدي الى انعدام التنظيم	

داخل جماعة العمل ، وهذه هى النتائج التى ارتبطت بالنمط القيادى المعروف باسم ________	النمط المتسيب
٧٩ - كذلك يمكن القول ان القيادة القوية المركزية قد تؤدى الى رفع الانتاجية وهذا هو ما انتهت الية الدراسات الخاصة بالنمط القيادى ________ هذا ويجب ملاحظة ان جميع الصبية الذين تركوا الانشطة الموكولة لهم وخرجوا من دائرة الدراسة تم خروجهم اثناء ان كان النمط القيادى السائد هو النمط الاوتوقراطى .	الاوتوقراطى
٨٠ - كذلك يمكن القول ان طرق قيادة المشاركة تصبح ذات قيمة عالية حينما يكون احد نواتج العمل هو الحصول على اكثر قدر من الاصالة والابتكار الامر الذى ينسق مع النتائج التى ترتبت على استخدام النمط ________ فى القيادة .	الاوتوقراطى
٨١ - هل تعتقد ان جميع هذه النتائج تعنى ان الاسلوب القيادى الذى يصلح فى ادارة الانتاج مثلا يصلح ايضا للتطبيق على ادارة البحوث ؟ (نعم - لا)	لا

٨٢ - ونتيجة لذلك ، فان معظم الدراسات الحديثة في القيادة اشارت الى ان النمط القيادى اللامركزى او الديمقراطى يعتبر اكثر مناسبة وفاعلية فى ادارات (الانتاج- البحوث) فى حين ان النمط القيادى المركزى او الاوتوقراطى يعتبر اكثر مناسبة وفاعلية فى ادارات (الانتاج - البحوث) .	البحوث الانتاج
٨٣ - وكمثال على ازدياد الاهمية الخاصة بدراسات القيادة فان الشكل رقم (٢٢) يوضح احد الاساليب التى يمكن استخدامها فى تحليل النمط القيادى الادارى حتى يمكن للادارة التعرف على طبيعة القيادة داخل المنظمة . ومن بين هذه الانماط القيادية فان ذلك النمط القيادى الذى يتسم بعدم ثقة المدير بمرؤوسيه او انخفاضها هو النمط ______	الاوتوقراطى المستغل
٨٤ - من الشكل رقم (٢) ايضا يتضح ان النمط القيادى الذى يتسم احتجاز الاتصالات الصاعدة عن الرئيس . النمط ______	الاوتوقراطى الابوى
٨٥ - فى نفس الشكل يتضح لك ان النمط القيادى الذى يتسم بان الاهداف يتم وضعها باوامر الرئيس ولا بعد مناقشتها	

مع المرؤوسين هو النمط ــــــــــــ	الاستشارى
٨٦ - واخيرا ،فان الشكل رقم (٢٢) يوضح ايضا ان النمط القيادى الذى تستخدم فيه المعلومات الخاصة بالرقابة كوسيلة للرقابة والارشاد الذاتى بدلا من استخدامها كوسيلة للرقابة الخارجية هو النمط ــــــــــ .	المشارك
٨٧ - بالنظر الى الشكل رقم (٢٢) نجد ان الاجابات يتم تسجيلها بشكل تصاعدى من اليمين الى اليسار على مقياس مكون من عدة نقاط وقد وجد ليكرت ان معظم التوصيفات التى قام بعملها المديرون فى المنظمات التى يعملون بها وقعت فى القسمين الثانى والثالث . اى ان هذه التوصيفات جاءت معبرة عن الانماط القيادية ــــــــ ، ــــــــــــ	الاوتوقراطى الابوى - الاستشارى
٨٨ - اشار المديرون الذين قاموا بملأ نموذج هذا الشكل الى اعتقادهم بان المنظمة التى يأتى وصفها منتحيا تجاه الناحية اليسرى من الشكل اى تجاه النمط ــــــــ هى احسن انواع المنظمات اداء لعملها، فى حين ان اسوأ هذه المنظمات هى تلك التى يأتى وصفها منتحيا تجاه الناحية اليمنى له ، اى تجاه النمط ــــــــــ	المشارك - الاوتوقراطى المستغل

شكل رقم (٢٢)
أنماط القيادة الخاصة بليكرت

	الأوتوقراطي المستغل	الأوتوقراطي الأبوي	الاستشاري	المشارك
ما هي مقدار الثقة التي يضعها الرئيس في مرؤوسيه ؟	لا شيء	قدر ضئيل	قدر كبير	ثقة مطلقة
ما هي مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين [illegible] ؟	لا شيء	قدر ضئيل	قدر كبير	حرية تامة
هل يحصل الرئيس على آراء المرؤوسين [illegible] إذا كانت جيدة ؟	نادرا	بعض الأحيان	عادة	دائما
ما هو مقدار المستخدم (١) الخوف (٢) التهديد (٣) العقاب (٤) المكافآت (٥) المشاركة ؟	١، ٢، ٣، ٤ أحيانا	٤، بعض ٣	٤، بعض ٣، ٥	٥، ٤
ما هو مكان الشعور بالمسئولية [illegible] ؟	غالبا في القمة	القمة والوسط	بشكل عام	في جميع المستويات
ما هو مقدار الاتصالات [illegible] ؟	قليل جدا	قليل	قدر لا بأس به	قدر كبير
ما هو اتجاه [illegible] المعلومات ؟	لأسفل	غالبا لأسفل	لأسفل ولأعلى	لأسفل ولأعلى وجانبي
كيف يتم [illegible] ؟	بعين الشك	مع الشك أحيانا	بحذر	بعقل متفتح
ما هي درجة دقة الاتصال [illegible] ؟	غالبا خاطئة	[illegible]	دقيقة محدودة	دقيقة
[illegible] ؟	معرفة قليلة	معرفة إلى حد ما	معرفة لا بأس بها	معرفة جيدة
[illegible] ؟	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible] ؟	الإدارة العليا	الإدارة العليا [illegible]	[illegible]	[illegible]
هل يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات [illegible] ؟	على الإطلاق	عرضيا	بشكل عام	[illegible]
ما هي درجة إسهام [illegible] ؟	لا شيء [illegible]	قليل نسبيا	[illegible]	إسهام كبير
كيف يتم وضع أهداف التنظيم ؟	بطريق الأوامر	أوامر [illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible] ؟	مقاومة شديدة	مقاومة متوسطة	[illegible]	[illegible]
ما هي درجة تركيز وظائف [illegible] ؟	مركزة في القمة	مركزة نسبيا في القمة	[illegible]	[illegible]
هل هناك تنظيم غير رسمي [illegible] ؟	نعم	عادة	[illegible]	[illegible]
[illegible] ؟	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Likert, R. The Human Organization: Its Management and Value, McGraw-Hill Book Co. Inc., 1967

مراجعة عامة

٨٩ ـ ان منهج القيادة الذى يركز على دراسة القائد والذى يقول ان المدير الفعال هو رجل ذو قدرات عالية ومتميزة تجعله فعالا فى اى موقف هو منهج ــــــــ	الرجل العظيم
(بنود ١ ـ ٢)	
٩٠ ـ ان المشاكل التى تنطوى عليها عملية تحديد وقياس خصائص الشخصية الخاصة بالمديرين هى تلك المشاكل التى ترتبط بمنهج ــــــ للقيادة	السمات
(بنود ٣ الى ١١)	
٩١ ـ بالمقارنة باعضاء الجماعات الاخرى. فان المدير الفعال يميل الى ان يكون متميزا فى ثلاث سمات وهى ، ــــــــ ــــــــ . و ــــــــ	الذكاء القدرة على اتصال ـ القدرة على معرفة وتقييم اهداف الجماعة
(بنود ١٢ الى ١٨)	
٩٢ ـ ان التركيز على مايفعله القائد بدلا من من هو القائد يعتبر امرا متسقا مع المنهج ــــــ للقادة .	السلوكى
(بنود ١٩ الى ٢٥)	
٩٣ ـ يحتمل ظهور القيم التى تحابى الانتاجية المرتفعة حينما يتفهم افراد الجماعه ــــــ	اهداف

النص	الإجابة
باهتمام ، وحينما يزداد مقدار فهمهم لطبيعـــة	
العلاقات بين ــــــــــــــــ الشخصيـــة	اهدافهم
و ــــــــــ ، وحينما يكون لـ ــــــــــ	اهداف الجماعة ـ العمل
معنى يحمل معنى الرضاء عنه ٠	
(بنود ٢٦ الى ٣٤)	
٩٤ ـ وجد في تقييم برنامج التدريب الذى عقـــد	
بشركة Interna ticnl Harvestes ان معظـــم	
العوامل التي تؤثر على اتجاهات وســـلوك	
المشرفين تأتي من ــــــــــــــــــــ	رؤسائهم
(بنود ٣٥ الى ٤١)	
٩٥ ـ يجب ان تشتمل الدراسة الشاملة للقيـــادة	
ليس فقط على دراسة خصائص او سمات القائـــد	
وانما يجب ان تمتد لتشمل دراسة ــــــــــ	الجماعة
التي يتم قيادتها وكذلك ــــــــــــــــ	الموقف
الذى تتم فيه ممارسة عملية القيادة ٠	
(بنود ٤٢ الى ٤٥)	
٩٦ ـ كانت احدى النتائج التي ترتبت علـــــى	
استخدام المنهج ــــــــــــ في دراســـة	الموقفى
القيادة هي أن معرفة سمات القائد او اى نمـــط	
قيادى معين قد لايعنى بالضرورة الفاعليـــة فـــي	
جميع المواقف القيادية ٠	
(بنود ٤٦ الى ٥٧)	
٩٧ ـ بالنسبة للنمط الاجمالي للقيادة مع ارتباطـه	

بطرق التحفيز فانه عادة مايتم التركيز على نظام المكافآت بمعرفة القائد ________ ، في حين عادة مايتم التركيز على نظام العقوبات او التلويح بالتهديد بمعرفة القائد ________ .

(بنود ٥٨ الى ٦٣)

الايجابى
السلبى

٩٨ - يتعلق احد الابعاد الاخرى المرتبطة بالنمط القيادى بمدى درجة المركزية اواللامركزية الخاصة بـ ________ اتخاذ القرارات .

(مقدمة الجزء خامسا ، بند ٦٤)

سلطات

٩٩ - فى الدراسة الكلاسيكية للقيادة فى اندية للصبية تم استخدام وتجربة ثلاث انماط قيادية وهى ، النمط ________ ، والنمط ________ ، والنمط ________

(بنود ٦٥ الى ٧٠)

الديموقراطى
الاوتوقراطى - المتسيب

١٠٠ - وفى هذه الدراسة الكلاسيكية اتضح ان انعدام التنظيم وانخفاض الانتاجية وتفشى السلوك الصبيانى كانت من خصائص الجماعات التى سادها النمط القيادى ________ فى حين ان زيادة درجة العدوانية والانصياع وارتفاع الانتاجية كانت من خصائص الجماعات التى سادها النمط القيادى ________ .

المتسيب
الاوتوقراطى

اما الصداقة والاعانة في أداء العمل فقـد كانت من خصائص الجماعات التـــــي سادها النمط القيادي ــــــــــــ	الديموقراطي
(بنود ٧١ الى ٨٢) .	
١٠١ ـ وفي دراسة حديثة قام بها ليكرت عـــن موضوع القيادة والتي استخدم فيهـــــا خريطة مكونة من مجموعة من المقاييـــس، فقد وجد ان اكثر طرق القيادة مركزيـة هي ماتعرف باسم الطريقة او النمط ـــ	الاوتوقراطي المستغل
وان أكثرها لامركزية او مشاركة هي ماتعـرف باسم الطريقة او النمط ـــــــ .	المشارك
(بنود ٨٣ الى ٨٨) .	

اسئلة للمناقشة

١ - الى اى مدى يمكن النظر الى منهج السمات والمنهج السلوكي للقيادة على انهما وجهان لنفس العملة، والى اى مدى يختلف كل منهما عن الاخر ؟ اشرح

٢ - هناك علاقة تبادلية بين افراد جماعة العمل من ناحية ورئيس الجماعة من ناحية اخرى ، اشرح ماهية هذه العلاقة.

٣ - بالاضافة الى خصائص او سمات القائد وكذلك الجماعة التى يقوم بقيادتها،فما هى العوامل التنظيمية الاخرى التى تؤثر على نمطه القيادى ؟ اشرح .

٤ - ماهى التطبيقات التى تنجم عن المنهج الموقفى للقيادة ؟ اشرح

٥ - باستخدام خريطة ليكرت . قم بوصف المنظمة التى تعمل بها مع ايضاح امكانية تحسين بيئة العمل بها . وكيفية عمل ذلك .

الفصل التاسع :

الاشراف الفعال

في هذا الفصل الاخير لوظيفة (التوجيه) فاننا سوف نقوم بمناقشة بعض الموضوعات المختارة وكذلك بعض نتائج الدراسات التى ترتبط بالاشراف على المستوى الاول داخل المنظمة . سوف نبدأ المناقشة بالاخذ فى الاعتبار لطبيعة وظيفة المشرف ولطبيعة الاراء المتضاربة التى تحيطبدوره ، وفى الجزء الثانى من هذا الفصل فاننا سوف نقوم بعرض لاسلوب الاشراف المستخدم فى جماعات العمل ذات الانتاجية المرتفعة ومقارنته بالاسلوب المستخدم فى الجماعات ذات الانتاجية المنخفضة ،وهذا يقودنا بطبيعة الحال الى الحديث عن (الشبكة الادارية) كوسيلة عرض ناجحة لوصف كل مايترتب على انماط القيادة المختلفة . هذا وسوف نختتم هذا الفصل باستعراض بعض نتائج الدراسات المرتبطة باحد مجالات القيادة التى تشكل عبئا اضافيا على عاتق المشرف الا وهى مجال التغيير .

اولا :- دور مشرف المستوى الاول

يعتبر دور مشرف المستوى الاول فريدا فى نوعه داخل المنظمة اذ انه يعتبر المدير

الوحيد الذى يقوم بالاشراف على اعمال غير المديرين (العمالة غير الادارية). وحيث ان تحقيق اهداف المنظمة بشكل نهائي يتوقف على مايحدث على مستوى العمالة غير الادارية (عماله الانتاج) مثلا ومافى حكمها . لذلك فان عمل مشرف الخط الاول يكتسب اهمية خاصة لهذا السبب. ان نجاح خطط العمل التى يتم وضعها عند قمة المنظمة يتوقف على مدى قدرة مشرف الخط الاول على ترجمتها الى واقع عملى عند المستوى الادنى في المنظمة. وفى هذا الجزء فاننا سوف نلقي بعض الضوء على بعض وجهات النظر التى ترتبط بالدور المناسب لمشرف المستوى الاول وكذلك على مايترتب عليها من اثار مرتبطة بادائه .

١ - سوف نقوم فى هذا الفصل باستعمال لفظ (المشرف) كتعبير عن المستوى الادارى الاول داخل المنظمة فحيث يقوم افراد الادارة العليا والادارة الوسطى بالاشراف على افراد اداريين اخرين داخل المنظمة ، فان المشرف يقع على عاتقه مسؤولية توجيه العمل الخاص بـ ــــــــ

العمالة غير الادارية

٢ - قم بوضع خط تحت تلك الحروف التى تمثل مسميات وظيفية تعبر عن وظائف

ا ب جـ	الاشراف فى القائمة المذكورة اسفله · ا ـ رئيس قسم حسابات القروضات ب ـ رئيس وحدة البحوث والتنمية جـ ـ مشرف عام بوحدة الطلاء
مشرفا	٣ ـ وعليه ، فان مشرف الخط الاول يوجد فى جميع مجالات الانشطة الوظيفية داخل المنظمة بما فى ذلك من انشطة تنفيذية وانشطة استشارية. من وجهة النظر هذه فان كل من المدير الذى يقوم بالاشراف على مجموعة من كتبة الحسابات والمشرف الذى يقوم على عمال خط التجميع يعتبر ________ ·
يعتبر	٤ ـ اهتمت معظم الدراسات التى تمت على المستوى الاشرافى بدراسة عمل اولئك المنتمين الى وظيفة الانتاج · ونظرا لقيام هذا المشرف بالاضطلاع ببعض الاعباء المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة · لذلك فانه (يعتبر ـ لايعتبر) احد افراد الادارة ·
	٥ ـ وبالرغم من اننا ننظر الى المشرف باعتباره احد افراد الادارة، اى مديرا، الا انه من الناحية التاريخية فقد كان هناك العديد من وجهات النظر المرتبطة

بطبيعة دوره داخل المنظمة . والتي لازالت اثارها باقية حتى يومنا هذا. اذا نظرت الى الشكل رقم (٢٣) فان اولى وجهات النظر هذه والتي تعبر عن اهمية الدور الذى يلعبه داخل المنظمة هى النظرة اليه كـ ________ للادارة

رجل المواجهة

٦ - وبالنسبة لمفهوم (رجل المواجهة) فان المشرف من وجهة نظر العاملين أو المرؤوسين هو الممثل المباشر لـ ________

الادارة العليا

٧ - ومن الناحية الاخرى ، فان اراء افراد الادارة العليا عن العمالة غير الادارية عادة ما تبنى فى معظم الاحيان على تلك المعلومات المرسلة من ________ اليهم .

المشرف

٨ - وعليه ،فانه بسبب هذا الوضع الفريد للمشرف فى سلسلة السلطة وفى نظام الاتصالات ،فانه يتم النظر اليه على انه ________ .

رجل المواجهة

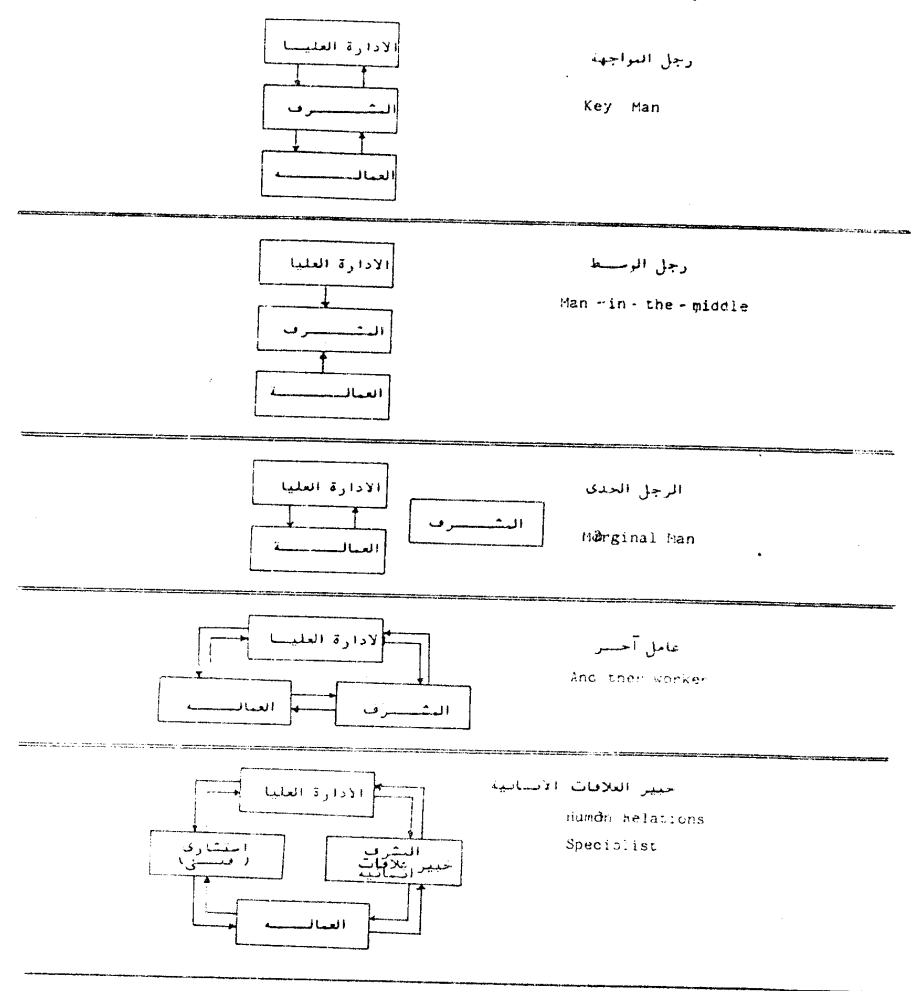
٩ - وبالقياس الى ماسبق قوله عن طبيعة مركزه داخل المنظمة ، ظهرت وجهة نظر اخرى مؤداها النظر اليه على انه (رجل الوسط)،كما هومبين بالشكل رقم (٢٣)، نظرا لكونه محصورا بين توقعات ومطالب كل من ________ و ________

الادارة العليا
العمالة غير الادارية

١٠ ـ بمقارنه مفهوم (رجل المواجهة) بمفهـــم (رجل الوسط) فان ذلك المفهوم الذى يركـ على مركز القوة الذى يوجد فيه المشــرف هو مفهوم ـــــــــــــ .	رجل المواجهة
١١ ـ ان وجهة النظر الى تأخذ فى الاعتبــــار وقوع المشرف تحت العديد من الضغـــوط المتنافسة وكذلك عدم قدرته بالتبعــــية على ارضاء جميع التوقعات الخاصــــة بالجماعات المتنافسة هى تلـــك الخاصــــة بمفهوم ـــــــــــــ .	رجل الوسط
١٢ ـ بالنظر الى الاثار المحتملة المرتبـــــة على وضعه داخل المنظمة من وجهة نظــــر علم الاجتماع فان المشرف قد ينظــــر الى نفسه على انه (رجل حدى) بمعنى انــــه انسان غير مقبول تماما كعضو فى مجموعة ـــــــــــــ ـ وكذلك مجموعة ـــــــــ	المديرين ـ العمالة غير الادارية
١٣ ـ وكما هو متوقع من انسان يتمتع بعضويــــة حدية داخل الجماعة ، فان المشرف قــــد يجد ان كل من مجموعة الادارة العليــــا ومجموعة العمالة غير الادارية (تتمثـــلان ـ لاتتمثلان) كلية داخل نفسه .	لاتتمثلان
١٤ ـ اضف الى ذلك انه حينما يوجــــــد اساس مشترك من الاهتمامات بيــــن افراد الادارة العليا والخبراء الاستشاريين	

شكل رقم (٢٢)

وجهات النظر المختلفة الخاصة بالمشرف الأول



ماخوذ بتصرف من :

Davis K., Human Relations to Work, 3 ded Mc Graw - Hill Book Co., New york, 1967, P. 114.

وحينما توجد اتصالات متكررة بينهم ونظرا لما يتمتع به العمال (العمالة غير الادارية) من تنظيمات غير رسمية، بل وربما نقابة عمالية، فان الاتصال المتكرر بين المشرف وزملائه المشرفين يزيد من شعور المشرف بانه ________

رجل حدى

١٥ - قمنا حتى الان بمناقشة ثلاث وجهات نظر تتعلق بطبيعة الدور الذى يلعبه المشرف داخل المنظمة وهى ، مفهوم ________ ومفهوم ________

ومفهوم ________

رجل المواجهة ، رجل الوسط

الرجل الحدى

١٦ - وهناك وجهه نظر اخرى غير شائعة اليوم وهى النظر الى المشرف على انه مجرد عامل اخرينتمي الى جماعة اخرى غير تلك المتعارف عليها للعمال ، بدلا من النظر اليه على انه مدير . ولاشك ان هذه النظرة من شأنها ان تجعل المشرف ينظر الى نفسه على انه (عامل - مدير)

عامل

١٧ - وبالرغم من عدم صحة وجهه النظر هذه الا ان بعض المشرفين قد ينظرون الى انفسهم على انهم مجرد عمال . وعليه فان خبرة المشرف السابقة كعامل بالاضافة الى تركيز عمليات التخطيط

والجدولة داخل المنظمة في يـــد الادارة من شأنها (تأكيد - رفض) وجهة النظر هذه .	تأكيد
١٨ - ان اللامركزية الادارية والتي بمقتضاهـــا يتم توكيل قدر اكبر من الســــلطات لمشرفي المستوى الاول وكذلك اشـــراك المشرفين في برامج التنمية الاداريـــة من شأنها ان يؤديا الى زيادة شـــعور المشرف بانه فرد ينتمي الى عضويـــة جماعة ———————— .	الادارة (المديرين)
١٩ - بالاضافة الى وجهات النظر الخاصـــة برجل المواجهة ورجل الوسط والرجـــل الحدى والعامل الاخر ،فانه قد ينظـــر الى المشرف ايضا على انـــه(خبيـــر العلاقات الانسانية)في المنظمة ووفقـــا لهذه النظرة فانه لم يعد رجل المواجهـــة بل يصبح واحدا من العديد من المتخصصين الذين يساهمون في العمل على زيـــادة فاعلية العمل بالمنظمة.ان تخصصـــه في هذه الحالة يصبح ذلك النوع مـــن التخصص في مناولة ومعالجة مشاكل ——— ———	العلاقات الانسانية
٢٠ - ان وجهه النظر التي تركز على ان المشرف هو خبير في العلاقات الانسانية يحتمـــل وجودها بشكل اكبر في المنظمات (المركزية اللامركزية) .	المركزية (حيث يتولى الاعمال الاخرى مثل الجد خبراء استشاريون)

٢١ - وبغض النظر عن نوع المنظمة ذاتهـــا فان اجابات المشرفين على الســـؤال الخاص بتحديدهم المشاكل التى تواجههم فى العمل عادة ماتتلخص فى اشـــياء متشابهة بشكل او اخر مثل تحفيز العاملين والتضارب بين الافراد . مؤكدين بذلـك اهمية دورهم كخبراء فى ____________

العلاقات الانسانية

٢٢ - فى معظم المنظمات ان لم يكن جميعهـا فان المشرف عادة مايكون فى حاجـــة الى المعرفة المتخصصة فى مجال عملـــه، على اية حال فكلما تم اعداد التفاصيـــل الخاصة بجدولة العمل واجراءاته بمعرفـــة خبراء استشاريون داخل المنظمـــة كلما زادت مسؤوليات المشرف فى المجـال الخاص بـ ____________

العلاقات الانسانية

٢٣ - فى استعراضنا لوجهات النظر المختلفـــة الخاصة بدور المشرف القديم منهـــا والحديث، قمنا باستعراض خمســـة وجهات نظر وهى ، ____________
____________ ، ____________
____________ ، ____________

رجل المواجهة
رجل الوسط - الرجل الـ...
العامل الاخر - خبير
العلاقات الانسانية

٢٤ - الى حد ما ، فان كل وجهات النظـــر هذه تنطبق على دور المشرف فى عصرنـــا

الحالى . وعلى اية حال ،فانه اذا مارأت الادارة العليا ضرورة العمل على اعطاء المشرف الفرصة لان يكون اكثر فاعلية،فانها يجب ان تحاول العمل على تأكيد دوره كـ ـــــــــــ

٢٥ - ومن وجهة النظر هذه ،فان اية اعمال من شأنها ان تؤدى الى معاملة المشرف على انه ليس مديرا او معاملته على انه عضو فى جماعة خاصة يجب تفاديها بشكل قاطع ذلك ان هذه الاعمال من شأنها تأكيد وجهات النظر الخاصة بـ ـــــــ و ـــــــ بالنسبة لدور المشرف .

٢٦ - بحكم كونه عضوا فى مجموعة الادارة ، وشاغلا لوظيفة رجل المواجهة فى علاقته بمرؤوسيه من العاملين ، فان المشرف سوف يحتاج ايضا الى ان يزيد من قدرته كخبير فى العلاقات الانسانية وغالبا ماسوف يجد نفسه فى مركز رجل الوسط وخلال كل هذا فان فرصته فى ان يكون اكثر فاعلية وان ينمى ثقته بنفسه سوف تتأكد اذا قامت الادارة العليا بمعاملته على اساس انه عضو مقبول كلية فى جماعه ـــــــ

٢٧ - ان السياسة والاستراتيجية التى يمكن للادارة اتباعها لتحقيق هذا الهدف

رجل المواجهة

العامل الاخر

الرجل الحدى

الادارة

تتوقف بطبيعة الحال على موقف المنظمة ذاتها ، ان مايتطلبه تحقيق هذا الهدف هو القبول الحقيقى للادارة لمشرفى الخط الاول كمديرين ، وليس مجرد اتباع مجموعة من الاساليب الادارية فى التعامل معهم، فعلى سبيل المثال نجد فى المجتمع الامريكى قبل عام ١٩٤٧ ان الكثير من المشرفين قاموا بالانضمام الى النقابات العمالية كأعضاء بها ، وهذا ولاشك دليل على ان المنظمات الامريكية فى ذلك الوقت كانت (ناجحة - فاشلة) فى احداث التكامل المطلوب بين المشرفين من ناحية وصفوف الادارة من ناحية اخرى.

فاشلة

ثانيا - فاعلية الاشراف

وبطبيعة الحال قد يلاحظ القارئ ان كل ماكتب فى الجزء الخاص بوظيفة التوجيه يدور حول كيفية العمل على زيادة فاعلية الاشراف. وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بمراجعة موجزة لنتائج مجموعة الدراسات التى قام بها ليكرت وزملاؤه[1] فى معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الامريكية. لقد ادت هذه الدراسات الى زيادة معرفتنا فى مجالات الدافعية والاشراف وذلك من

Likert.R.,Motivation The core of Management,New york,American Management Association,Personnel serics,No.155. 1953.

خلال وصف الانماط الفعلية للاشراف المرتبطة بالجماعات ذات الانتاجية المرتفعة وتلك ذات الانتاجية المنخفضة .

٢٨ - ان الدراسات الخاصة بانماط الاشراف الفعلية والتي سوف نناقشها في هذا الجزء تم عملها في عدد من المنظمات شملت شركة للتامين واخرى لصناعة السيارات وثالثة لانتاج الالات ورابعة لانتاج الادوات الكهربائية وخامسة للنقل بالسكك الحديدية وعدة منظمات حكومية اخرى، الامر الذى يجعل هذه العينة من المنظمات عينة (صغيرة الحجم - كبيرة الحجم)

كبيرة الحجم

٢٩ - تم استخدام معيارين اساسيين في تقييم فاعلية القيادة وهما ، (١) انتاجية العامل في الساعة او اى معيار مماثل لقياس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها المرتبطة بالانتاجية ، (٢) الشعور بالرضاء عن العمل لدى العاملين ولاشك ان ذكر هذين المعيارين بشكل منفصل يدل على ان الباحثين بدأوا عملهم بافتراض انهما (مرتبطان ببعضهما البعض - مستقلين عن بعضهما البعض) .

مستقلين عن بعضهما البعض

٣٠ - وكحقيقة ، فبمقارنة الجماعات او الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة بالجماعات

او الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة لم يجد ليكرت علاقة تذكر بين اتجاهات العاملين تجاه منظماتهم من ناحية وبين الانتاجية من ناحية اخرى ، بالرغم من تأثير ذلك على معدلات الغياب ودوران العمل الى حد ما . وكما يبين الجدول المذكور اسفله فحيث بلغ عدد العاملين فى الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة الذين يشعرون بدرجة عالية من الرضاء عن عملهم ٣٧٪ فى حين بلغ عدد اولئك فى نفس الاقسام الذين يشعرون بدرجة منخفضة من الرضاء عن عملهم ٢٤٪ بلغت هذه النسب فى الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة على التوالي ———— ٤٠٪ و ———— ٢٠٪ .

الاتجاهات تجاه المنظمة	الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة
مرتفعة	٣٧٪	٤٠٪
متوسطة	٣٩٪	٤٠٪
منخفضة	٢٤٪	٢٠٪
	١٠٠٪	١٠٠٪

٣١ - وحتى اكتمال هذه الدراسات ، فقد كان هناك اعتقادا سائدا فى الاوساط الادارية

بأن الاتجاهات الايجابية او المرتفعــــة تجاه المنظمة تؤدى الى زيادة الانتاجيـــة . ان النتائج المشار اليها فى الجـــــدول السابق (تؤيد - لاتؤيد) هذا الافتراض . | لاتؤيد

٢٢ - احد المقاييس غير المباشرة لاتجاهـــات الافراد تجاه منظماتهم ، والذى يتـــم استخدامه احيانا هو درجة المشاركة فـــى الانشطة الترفيهية بالمنظمة . يشـــير الجدول المذكور اسفله الى ان غيـــاب هذه المشاركة قد يرتبط بالاقســـام ذات الانتاجية (المرتفعة - المنخفضة)

المشاركة فى الانشطة الترفيهية بالمنظمـــة	الاقسام ذات الانتاجية المرتفعـــة	الاقسام ذات الانتاجية المنخفضـــة
متكررة	٨٪	٧٪
عرضية	٢٠٪	٣٤٪
لاتوجد	٧٢٪	٥٩٪
	١٠٠٪	١٠٠٪

٢٣ - على نقيض هذه النتائج ، فقد وجـــد ليكرت علاقة واضحة بين نوعية الاشـــراف من ناحية وبين الانتاجية والشعور بالرضاء من ناحية اخرى . ولقد وجد ان المشرفين

الذين يركزون على العمل ذاته من حيث التخطيط له والرقابة عليه في وصفهم لعملهم هم اولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم هم اولئك الذين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمون بـ (الانتاج - المرؤوسين) ، في حين ان اولئك يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم هم اولئك الذين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمون، بـ (الانتاج - المرؤوسين) ٠

الانتاج

المرؤوسين

٢٤ - فعلى سبيل المثال قد يقوم المشرف بوصف عمله كالاتى ،(اننى احاول ان آخذ في الاعتبار مواطن القوة والضعف في الرجال الذين يعملون معى وكذلك كيف يمكن لهم العمل معا قبل ان اقوم بتوزيع العمل عليهم ٠ وبقدر الامكان فاننى احاول ان ، اوزع العمل بما يتفق مع ميول كل منهم) ان هذا النمط من الاشراف نمط يهتم بـ ________ ٠

المرؤوسين

٢٥ - وقد يقول مشرف اخر ٠(يجب على ان اجعل من كل من يعمل معى شخصا منتجا ودليلي في ذلك هو خرائط الكفاية. فعن طريق هذه الخرائط فانه يمكننى عمل التخطيط المسبق للعمل،والامساك بمن

يتخلف) ان هذا النمط من الاشراف نمط يهتم بـ ______ .	الانتاج
٢٦ - وحينما تمت مقارنة انماط القيادة هذه بما يصاحبها من انتاجية ، فان الجدول المذكور اسفله يوضح ان الاقسام ذات ، الانتاجية المرتفعة تميزت بوجود مشرفين من النوع ______ .	المهتم بالمرؤوسين

نمط الاشراف	الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة
المهتم بالانتاج	١٤ ٪	٧٠٪
المهتم بالمرؤوسين	٨٦٪	٣٠٪
	١٠٠٪	١٠٠ ٪

٢٧ - وكنتيجة غير متوقعة فان المشرفين الذين كانوا يركزون اساسا على الانتاج اتضح انهم يرأسون اقساما ذات لانتاجية (مرتفعة - منخفضة) .	منخفضة
٢٨ - وكمبررات لمثل هذه النتائج فانه يجب النظر الى العلاقة بين درجة احكام الاشراف من ناحية وانتاجية القسم من ناحية اخرى . يوضح الجدول المذكور اسفله ان الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة	

تميزت بوجود مشرفين من النوع ———— | العام

نمط الاشراف	الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة
محكم	٪١٠	٪٦٧
عام	٪٩٠	٪٣٣
	٪١٠٠	٪١٠٠

٣٩ - وجد ليكرت ان المشرفين المهتمين بالانتاج يميلون الى مايسمى بالاشراف المحكم ، اى الاشراف الذى يرمى الى ضرورة اتباع المرؤوسين لاجراءات عمل محددة بدلا من تحقيق الاهداف وفقا لنتائج هذه الدراسات فان هذا النمط الاشرافى يرتبط بالاقسام ذات الانتاجية (المرتفعة - المنخفضة) .	المنخفضة
٤٠ - على اية حال فانه يمكننا تحدى هذه النتيجة وذلك باثارة التساؤل عن ماهو السبب وماهى النتيجة . بمعنى اخر اليس هناك احتمالا قائما ان المشرفين فى الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة قد لايوجد امامهم من سبيل الا التركيز على الانتاج وتطبيق اساليب الاشراف المحكم فهل تعتقد ان مثل هذا الاستنتاج قد يكون صحيحا ؟ (نعم - لا) .	نعم (لأن البيانات لاتوضح اتجاه علاقة السببة)

٤١ - وبسبب هذا التساؤل الخاص بالسبب والنتيجة فقد تم تحويل بعض المشرفين من الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة الى اقسام ذات انتاجية منخفضة ، والعكس صحيح فى بعض الشركات التى خضعت للدراسة وذلك لدراسة مدى التغيير الذى قد يحدث فى انماط الاشراف والانتاجية . ولقد نتج عن هذا انه لم يحدث اى تغيير فى انماط الاشراف ذاتها ، الا ان هناك تغيرا طرأ على انتاجية الاقسام . فقد ارتفعت الانتاجية فى الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة اصلا مع وجود مشرفين مهتمين بالمرؤوسين ،فى حين انخفضت الانتاجية فى الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة اصلا الى حد ما مشيرة بذلك الى ان (نمط الاشراف يؤثر على الانتاجية - الانتاجية تؤثر على نمط الاشراف) .

نمط الاشراف يؤثر على الانتاجية

٤٢ - ان منهج القيادة الذى يركز على المرؤوسين بما فى ذلك من اشراف عام لايعنى عدم الاهتمام بالانتاجية.الا ان هذا المنهج يشير الى اعتقاد م[illegible] رفى الاقسام ذات الانتاجية المر[illegible]فعة بان الانتاجية يمكن تحقيقها من خلا[illegible] (الافراد - الاجراءات) .

الافراد

٤٣ - ومن الناحية الاخرى فان مشـــــرفى الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة يميلـــون الى النظر الى طرق القيادة التى تركـــز على العاملين على انها اشياء كمالية يمكـن ممارستها (قبل - بعد) تحقيق الاهـداف المرتبطة بالانتاجية العـالية ·

بعد

٤٤ - قمنا حتى الان بمناقشة الاثار التى تتركها انماط القيادة على الانتاجية · لقد كـــان المعيار الثاني لفاعلية القيادة هى درجـــة الشعور بالرضاء ومرة اخرى فان نمـــط الاشراف المستخدم كان له أثرا ملحوظـــا على الشعور بالرضاء لدى العاملين حيـــث اتضح من الدراسات ارتفاع درجـــة الشعور بالرضاء فى الاقسام التى وجد فيهـا الاشراف الذى يركز على ــــــــــــ

المرؤوسين

٤٥ - يوضح شكل رقم (٢٤) انشطة المشرفيـــن فى الجماعات ذات الحالة المعنوية المرتفعة والمنخفضة مقاسة من وجهه نظـر المرؤوسين بالنسب المئوية لتكرار الحدوث وعـــدم الحدوث الخاصة بكل نشاط فبالنســـبة للانشطة غير الشخصية مثل تطبيق اللوائــح والقواعد، تنظيم العمل ، وامدادات المـواد فان مشرفى الجماعات ذات الانتاجيـــة المرتفعة (اختلفوا - لم يختلفوا) كثيـرا فيما بينهم بالمقارنة بمشرفى الجماعـــات ذات الانتاجية المنخفضة ·

لم يختلفوا

٤٦ - وبالنسبة للنتائج المرتبطة بالانتاجية فان الامر لم يتعلق كثيرا بما يفعله مشرفو الجماعات ذات الانتاجية المنخفضة بقدر مايتعلق بما لم يفعلوه والذى ادى الى خفض الروح المعنوية فى الاقسام الخاضعة لرئاستهم. ان مافشل هؤلاء المشرفون فى عمله هم عدم اعطاء الاهمية الكافية للعنصر ———— فى مجال العمل .

البشرى (الانسانى)

٤٧ - وكمثال ، فحيث نجد ان ١١٪ من المرؤوسين فى الجماعات ذات الروح المعنوية المنخفضة ذكروا ان مشرفيهم كانوا يقومون باعلامهم عما يجرى داخل المنظمة . بلغت هذه النسبة فى الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعة ————

٤٧٪

٤٨ - وبالرغم من وجود عدد اخر من النتائج التى ترتبت على دراسات جامعة متشيجان والتى قدلايكون المجال متسعا هنا لعرضها الا ان احد النتائج الرئيسية تبلورت فى ان احتمال الحصول على جماعات ذات انتاجية وروح معنوية مرتفعة يزداد كلما ساد النمط الاشرافى الذى يركز على ———— .

المرؤوسين

شكل رقم (٢٤)

وصف انشطة الاشراف بمعرفة العاملين فى الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعــة والمنخفضــة

تطبيق اللوائح والقواعد
٥٤٪
٥٤٪

تنظيم العمل وتوزيعه
٦٧٪
٦٩٪

امداد المواد والآلات
٣٦٪
٤١٪

الوصاية بالترقية والنقل وزيادة الأجر
٦١٪
٢٢٪

الاعلام عما يجرى فى المنظمة
٤٧٪
٦١٪

تقييم أداء العاملـــين واخطارهم
٤٧٪
١٢٪

الاتصالات الحــــرةو الشكاوى
٦٥٪
٣٢٪

(مظلل) الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعه

(غير مظلل) الجماعات ذات الروح المعنوية المنخفضة

٤٩ - وقد جاء في التقرير الخاص بهذه الدراسات ان النمط الاشرافي الذى يركز على المرؤوسين يوجه الكثير من الاهتمام الى حاجات الافراد (بدلا من - بالاضافة الى) المسؤليات الوظيفية المرتبطة بالعمل مثل التخطيطوالرقابة ·

بالاضافة الى

ثالثا - الشبكة الادارية[1]

في دراسات جامعة ميتشيجان التي سبقت الاشارة اليها اتضح ان النمط القيادى الفعال لم يقم بالتمييز والفصل بين التركيز الذى يوجه الى الانتاج وذلك الذى يوجه الى العاملين - بل عنى هذا النمط بالدمج بينهما · وحتى يمكن توضيح الانماط المختلفة للاشراف في علاقتنا بعنصرى العاملين والانتاج · فان الشبكة الادارية استطاعت ان تصور هذا البيان في التركيز على العنصرين المذكورين وسوف نقوم في هذا الجزء بوصف الشبكة الادارية ومايصاحبهامن نظام رقمي ·

٥٠ - يوضح شكل رقم (٢٥) مفهوم الشبكة الادارية بما تتضمنه من خمسة مناهج مختلفة للقيادة·ويلاحظ القارئ انه يرمز

(١) Blake, R., and Mouton, S., The Managerial Grid. Gulf Publishing co., Hous ton. 1964.

الى كل منهج برقمين يعبـران عن در ـــة الاهتمام بكل من الانتاج والافراد علـــى التوالى . وعليه فان المنهج القيـــادى ٢ ، ٧ يمثل النمط القيادى الذى يهتـــم اهتماما (عاليا ـ منخفضا) بالانتاج وكذلك اهتماما (عاليا ـ منخفضا) بالافراد .	منخفضا عاليا
٥١ ـ من بين انماط القيادة الخمسة المبينـــة فى الشبكة الادارية ،فان ذلك النمـــط الذى يحتمل ان يؤدى الى الانتاجيـــة المرتفعة وكذلك الى الشعور بالرضـــاء التام هو النمط الذى يرمز اليه بـ ـــــــــ	٩ر٩
٥٢ ـ بعد مناقشة خصائص هذه الانماط القياديـة المختلفة ،فاننا سوف نناقش النتائـــج التى قد تترتب على التطبيق العملى لمفهوم الشبكة الادارية وكذلك كيفية خلق النمـط القيادى الذى يرمز اليه بـ(٩ر٩) وســـوف نبدا الان بمناقشة النمط القيادى(٩ر١) والذى يتميز بوجود درجة اهتمام عاليه ـــــــــ ودرجة اهتمام منخفضة بـ ـــــــــــــــ	الانتاج الافراد
٥٣ ـ فى ظل النمط القيادى(٩ر١) فانـه ،عـــادة ماينظر الى الافراد على انهم مجـــرد ادوات مثل ادوات الانتاج المختلفـــة كما ان هذا النمط يتصف بالتركيز علـــى استخدام السلطة الرسمية.وكنتيجة لذلـــك، فان تنمية الافراد عادة ما (يكـــون -	

شكل رقم (٢٥)

الشبكة الاداريـــــة

الاهتمام بالافراد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
٩ عال	١ر٩	النمط						النمط	٩ر٩
٨									
٧									
٦									
٥					٥ر٥	النمط			
٤									
٣									
٢									
١ منخفض	١ر١	النمط						النمط	٩ر١

منخفض ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ عال

الاهتمام بالانتاج

المصدر : Ibid,P.10

- لايكون) احد الاهداف التى يــــراد تحقيقها ، كما ان الشعور بالرضا او الحالة المعنوية عادة ماتكون (مرتفعة - منخفضة)	لايكون منخفضة
٥٤ - على اية حال ، فان ردود فعل الافــراد للنمط القيادى (٩ر١) قد لاتكون سلبية بشكل عام فقد يكون مثل هذا النمط القيــادى اكثر فاعلية حينما يكون المستوى التعليمى للمرؤوسين (مرتفعا - منخفضا) وحينمــا يكون الافراد (عدوانيين - منقادين) بشكل عام .	منخفضا منقادين
٥٥ - وعلى النقيض من ذلك ، فان النمط القيادى (١ر٩) يصف ذلك النمط الذى يهتم اهتمامــا منخفضا بالانتاج واهتماما عاليا بالافــراد . بتطبيق ذلك على دراسات ليكرت فــى القيادة والمشار اليها فى الجزء السابق مــن هذا الفصل . فان هذا النمط القيادى يصــف ذلك النمط الاشرافى الذى (يركز على الفـرد - يركز على الانتاج - لايركز على اى مـن الفرد او الانتاج)	لايركز على اى من الفرد او الانتاج (حيث ان المشرف الذى يركــز على الفرد ابدى اهتمامه بالانتاج ايضا) .
٥٦ - فى ظل النمط القيادى (١ر٩) فان معاييــر الانتاج عادة مايتم وضعها باحكام ودقـــة (عالية - متوسطة) كما ان التضـــارب سواء كان فرديا ام جماعيا عادة مايكــون	متوسطة

(قليلا - كثيرا) .	قليلا
٥٧ - اضف الى ذلك ان هذا النمط القيادى (١ر٩)عادة مايتصف بالميل الى ان يوضع الاهداف واجراءات العمل بمعرفة (المشرف - جماعة العمل) .	جماعة العمل
٥٨ - يصف النمط القيادى (١ر١)قلة اهتمام القادة بكل من الانتاج والافراد وبصفة اجمالية فان هذا النمط يتضمن فى طياته درجة (عالية - منخفضه) من الارتباط بالعمل والالتزام به .	منخفضة
٥٩ - ان المشرف الذى يستخدم هذا النمط القيادى (١ر١)انما يرى فى نفسه مجرد رسول يحمل الرسائل المختلفة بين الافراد وبين المستويات الادارية المختلفة عند مستواه التنظيمى داخل المنظمة . ووفقا لهذا النمط فان احتمال الرجوع على المشرف او القائد حين حدوث الاخطاء المختلفة يصبح (عاليا - منخفضا) .	منخفضا (ان احدى وسائل تجنب الخطأ هو عدم العمل)
٦٠ - اتساقا مع الميل تجاه تجنب المواقف التى قد تكشف حقيقة المشرف ذا النمط القيادى (١ر١) فانه عادة مايميل الى (الترحيب ب - تجنب) الاتصال بالمستويات الادارية الاعلى .	تجنب

٦١ - من بين الانماط القيادية الثلاث التـــى نوقشت ٠ فان ذلك النمط القيادى الـــذى يتضمن تفضيل الافراد على الانتاج هـــو النمط ـــــــ في حين ان ذلك النمـــط الذى يتضمن تفضيل الانتاج على الافـــراد هو النمط ـــــــ، اما ذلك النمط الـــذى يتضمن عدم الارتباط والالتزام بالعمـــل الادارى فهو النمط القيادى ـــــــ

١ر٩ | ٩ر١ | ١ر١

٦٢ - يصف النمط القيادى (٥ر٥) والذى يقع فـــى منتصف الشبكة الادارية المشرف الـــذى يهتم اهتماما متوسطا بكل من الافـــراد والانتاج ان هذا المشرف انما يعتقـــد ان تعظيم الانتاج والشعور بالرضاء امـــر (يمكن - لايمكن) تحقيقه في نفس الوقت

لايمكن

٦٣ - وعليه، فان النمط القيادى (٥ر٥) يجد انـــه من الضرورى الجمع والتوفيق بين تـــلك الدرجة من الاهتمام بالافراد وتلك الخاصة بالاهتمام بالانتاج حتى يمكن الوصول الـــى توازن عملى نسبى بين كل منها ، وهـــو التوازن الذى يحقق درجة (عالية - مقبولـة) من الانتاجية وكذلك درجة (عاليـــة - مقبولة) من الشعور بالرضاء ٠

مقبولة | مقبولة

٦٤ - ومن الناحية التاريخية ،فان ردود الفعـــل العدوانية تجاه النمط القيادى (٩ر١) عـــادة ماتتبعها ردود فعل قوية تجاه النمـــط

القيادى (١ر٩) فى معظم المنظمات. لقـــــــــد نتج من هذا التارجح بين كلا النمطيـــــــن ضرورة البحث عن نقطة متوازنة . اى النمط القيادى ـــــــــــــ .	(٥ر٥)
٦٥ ـ من بين الانماط القيادية المختلفة الــوارد ذكرها بالشبكة الادارية . فان ذلــــــــك النمط القيادى الذى لايحمل فى طياته معنـــى التضارب بين اهداف المنظمة الانتاجيـــــة وبين حاجات الافراد من ناحية اخرى هـــو النمط القيادى ـــــــــــ .	(٩ر٩)
٦٦ ـ حيث ان النمط القيادى (٩ر٩) يفتـــــــرض وجود دافع لدى البشر على الارتباط بالعمـل الجيد والالتزام به ، فان المشاركة مــــن جانب المرؤوسين فى تخطيط اعمالهم تصبــح امرا (هاما ـ غير هام)	هاما
٦٧ ـ بمعنى آخر ،فان ذلك يعنى انه من خــلال المشاركة والانجاز الفردى والجماعى فانـــه يمكن تحقيق ـــــــ مرتفعة وذلك الـــى جانب ارتفاع ـــــــــــــــ داخـل المنظمة .	انتاجية الحالة المعنوية
٦٨ ـ من بين الانماط القيادية الخمسة التــــــى ناقشناها فان اربعة منها تفترض بشـــكل صريح او ضمنى وجود تضارب طبيعى بيـــن الانتاجية والشعور بالرضاء (الحالـــــــة	

المعنوية) • ان النمط القيادى المتطرف الذى يتحيز لجانب الانتاجية لان هذا هو مايدفع للافراد من نقود لاجله ،هو النمط القيادى ———— ان النمط القيادى المتطرف الذى يتحيز لجانب العلاقات الانسانية ايمانا بان جماعة العمل التى تتصف بوجود علاقات صداقة قوية بين اعضائها تصبح اكثر انتاجية ،هو النمط القيادى ———— • | (٩ر١)
(١ر٩)

٦٩ - ان النمط القيادى الذى يحاول من خلاله القائد الموازنة بين ضغوط الانتاج من ناحية وبين الاخذ فى الاعتبار للروح المعنوية للافراد من ناحية اخرى هو النمط القيادى ———— • ان المشرف الذى تعود ان ينهج منهج النمط القيادى (٩ر١) والذى قد يواجه بعض المقاومة من جانب مرؤوسيه من ناحية وكذلك بعض الضغوط الرقابية من الاستشاريين من ناحية اخرى قد يتبنى فى النهاية اتجاهات ادارية سلبية كما هو الحال فى النمط القيادى ———— | (٥ر٥)
(١ر١)

٧٠ - ان النمط القيادى الذى يفترض وجود درجة عالية من النضج لدى المرؤوسين الامر الذى يؤدى بدوره الى زيادة الارتباط بالعمل والمشاركة فى تخطيطه فى اطار الاهداف الموضوعة هو النمط القيادى ———— | (٩ر١)

رابعا - مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

بالاضافة الى المسؤليات الملقاه على عاتق الرئيس فيما يتعلق بتحقيق درجة عالية من الانتاجية فى نفس الوقت الذى يزيد فيه شعور المرؤوسين بالرضاء عن عملهم ايضا، نجد ان التطور التكنولوجى السريع اضاف عبئا جديدا الى هذه المسؤليات، غالبا مايتطلب التطور التكنولوجى ضرورة استحداث تغييرات فى تنظيم العمل واجراءاته وطرقه الامر الذى يؤدى الى حدوث تخلخل فى التكوين الاجتماعى للعمل. ان احد ردود الفعل الذى قد يلجأ اليها جماعة العمل فى مواجهة هذا التخلخل هو مقاومة التغيير ذاته، وبالرغم من ان هذه المقاومة قد تكون معلنة الا انها غالبا ماتكون ضمنية بمعنى ان يقوم افراد الجماعة بوضع حد للجهود المبذولة لاثبات عدم جدوى التغيير وعدم فاعليته، وبالتالى ضرورة الرجوع عنه، وفى هذا الجزء سنقوم بتلخيص نتائج احدى الدراسات التى قام بها كوتش وفرنش[1] فى مجال مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها .

٧١ - اجريت دراسات كوتش وفرنش فى المصنع الرئيسى لشركة هاروود لصناعة الملابس الجاهزة Harwood Manufacturing

---

(1) Coch,L.,and French,J., overconing Resistance to change,Human Relation,Vol. 1,No.4,1948 ,PP.512-532.

كانت احدى المشاكل الخطيرة التي تواجهها الشركة هي معارضة عمال ماكينات الخياطة لاية تغييرات في طرق اداء العمل حتى ولو كانت ضرورية ومن وجهة نظر اهداف المنظمة ، فان هذه المعارضة أدت الى خفض مستويات ______ الانتاجية

٧٢ - بالنسبة للاعمال التي طرأ عليها تغييرات كثيرة فقد وجدت الادارة ان ٣٨٪ فقط من عمال ماكينات الخياطة استطاعوا ان يصلوا بانتاجهم الى النمط المطلوب وهو ستون وحدة في الساعة، اما الباقون اى الـ ٦٢٪ فقد اصبح البعض منهم عاجزا على ان يصل الى النمط الانتاجي المطلوب، كما قام البعض الاخر بترك العمل بالشركة. كذلك اتضح للادارة طول الفترة الزمنية التي قضاها العمال القدامى ذوى الخبرة للوصول الى النمط الانتاجي المطلوب بالمقارنة بالعمال الحديثي العهد بالشركة. ان العامل الذى ارتبط مباشرة بهذا الاثر السلبى على الانتاج كان ذلك الخاص بـ ______ التغيير

٧٣ - وبالرغم من العلاوات المالية الاضافية التي قررتها الشركة، وبالرغم من المناقشات التي اجرتها مع النقابة العمالية فقد استمرت هذه المشاكل داخل الشبكة وقد كانت اهداف الدراسة التي قام بها كوتشر

وفرنش هي :(١) معرفة لماذا يعارض الافراد مبدأ التغيير ، (٢) وما الذى يمكن عملـــه بهذا الصدد · وعليه فان الخطوة الاولى فـى الدراسة تطلبت ضرورة وضع تفســـير مبدئي او نظرية خاصة بـ (اســـباب المشاكل الخاصة بالانتاج - طرق حـــل المشاكل الخاصة بالانتاج) ·

اسباب المشاكل الخاصة بالانتاج

٧٤ - احد التفسيرات المحتملة لانخفـــاض الانتاجية بعد ادخال التغيير هو ان فتـــرة الثمانية اسابيع التى وضعتها الادارة للوصول بمستوى الانتاجية الى النمط المطـــلوب كانت تمثل (ظاهرة تعلم) لايمكن تجنبهـــا من جانب العاملين · سبق ان اشرنا الـــى ان العمال الجدد استطاعوا ان يصـــلوا بمستوى انتاجهم الى النمط المطلـــوب فى فترة زمنية اسرع بالمقارنة بالعمـــال القدامى · فهل تعتقد ان ذلك يناقـــض هذا التفسير ؟ (نعم - لا)

لا

٧٥ - فاذا كانت العادات المكتسبة فـــى اداء العمل جاءت مخالفة لمتطلبات العمـل الجديد ، الامر الذى يؤدى الى بطء فـــى التعلم ذاته · فاننا ولاشك نتوقـــع ان يتطلب العمال القدامى وقتا (اطـــولا - اقصرا) بالمقارنة بالعمال الجدد ·

اطولا

٧٦ - لاختبار هذا التفسير المحتمل قام الباحثون بعمل مقابلات شخصية مع اولئك العمال الذين تغيرت اعمالهم وذلك بالاضافة الى اجراء بعض دراسات الوقت والحركة عليهم ايضا · وقد اتضح من هذه المقابلات عدم وجود اية شكاوى خاصة برغبة العمال فى اداء العمل بالطرق التى تعودوا عليها كما دلت دراسات الوقت والحركة عدم وجود أية حركات اضافية غير مطلوبة لاداء العمل من جانب العاملين ولاشك ان ذلك كله يعنى ان بطء التعلم (كان - لم يكن) السبب الرئيسى لمشكلة الوصول الى النمط الانتاجى الجديد ·

لم يكن

٧٧ - كذلك اتضح عدم وجود ارتباط بين مستوى انتاجية العاملين قبل ادخال التغيير من ناحية ودرجة الصعوبة التى انطوى عليها التغيير ذاته من ناحية اخرى ، الامر الذى يمكن تفسيره بان مشكلة الانتاجية كانت مشكلة خاصة بـ (التعلم - الدافعية)

الدافعية

٧٨ - وعليه ، قام كوتش وفرنش بوضع تفسير للمشاكل التى صاحبت التغيير مبنى على مفهوم الدافعية · اقترح الباحثان أن التفاعل بين رغبة الفرد فى الوصول الى النمط الانتاجى الجديد بسرعة للحصول على الحوافز المادية من ناحية وادراكهم لدرجة الصعوبة التى ينطوى عليها اداء العمل

في المرحلة الاولى من مراحل التغيير من ناحية اخرى ، أدى الى حالة مامن الشعور بالاحباط . ان هذا الشعور بالاحباط وخاصة اذا كان ظاهرة جماعية قد يؤدى الى عدة نتائج محتملة فحينما تكون جماعة العمل متماسكة ، فان الشعور بالاحباط وخاصة اذا اقترن بوجود اتجاهات سلبية تجاه الادارة ، قد يؤدى الى (بذل الجهود المستمرة للوصول الى النمط الانتاجي الجديد - قيام افراد الجماعةبتقييد الانتاج - قيام افراد الجماعة بترك اعمالهم)

قيام افراد الجماعة بتقييد الانتاج

٧٩ - حينما تكون جماعة العمل على درجة عالية من التماسك في نفس الوقت الذى يتمتع فيه اعضاؤها باتجاهات ايجابية تجاه الادارة فان النتيجة الاكثر احتمالا هى ،(بذل الجهود المستمر للوصول الى النمط الانتاجي الجديدقيام افراد الجماعة بتقييد الانتاج - قيام افراد الجماعة بترك اعمالهم)

بذل الجهود المستمرة للوصول الى النمط الانتاجي الجديد

٨٠ - حينما لاتكون هناك اية روابط صداقة بين اعضاء الجماعة الواحدة ،اى حينما لاتكون الجماعة متماسكة ،فان النتيجة الاكثر احتمالا حين ادخال اية تغييرات على العمل هى . (بذل الجهود المستمرة

للوصول الى النمط الانتاجى المطلوب - قيام افراد الجماعة بتقييد الانتاج- قيام افراد الجماعة بترك اعمالهم)٠

قيام افراد الجماعة بترك اعمالهم

٨١ - وعليه ٠ فان النتائج المتباينة المتعلقة بالنجاح فى الوصول الى الاهداف الانتاجية المطلوبة من ناحية والقدرة على تقييد الانتاج من ناحيه اخرى تعتبر امرا مرتبطا بجماعات العمل ———— ٠

المتماسكة

٨٢ - لذلك رأى الباحثان ان هناك عنصران اساسيان ضروريان للوصول بمستوى الانتاج الى الانماط المطلوبة وهى ٠ ان جماعه العمل يجب ان تكون ———— كما انها يجب ان تحمل اتجاهات ———— تجاه ادارة المنظمة ٠

متماسكة

ايجابية

٨٣ - ووفقا لذلك اعتقد الباحثان ان درجة المشاركة الفردية والجماعية فى تخطيط عملية التغيير ذاتها سوف يكون لها اثرا ملحوظا على كل من درجة تماسك جماعة العمل وكذلك على اتجاهات اعضائها والى هذه النقطة من الدراسة فقد كان كوتش وفرنش يوجهان عنايتهما الى معرفة (لماذا يعارض الافراد التغيير - ماالذى يمكن عمله بصدد معارضة التغيير) ٠

ماالذى يمكن عمله بصدد معارضة التغيير

٨٤ - وبالرغم من قيامهم بدراسة عدد من جماعات العمل التي تعمل تحت ظروف متباينـــة، الا انهما قاما بتحديد ثلاث ظروف عمـل محددة يمكن من خلالها قياس الآثـــار المترتبة على مفهوم المشاركة.ففي ظــل الظروف الخاصة بعدم المشاركة مـــن جانب المرؤوسين في تخطيط عمليـــة التغيير ، قام الباحثان بشـرح معنـــى التغيير واسبابه لهم وفي ظل الظـــروف الخاصة بالمشاركة الجزئية من جانـــب المرؤوسين من خلال ممثليهم مع المشرفين قام ممثلي العمال بالاشتراك مع المشرفين في تخطيط عملية التغيير . اما فـــى ظل الظروف الخاصة بالمشاركة الكاملـة فقد قام المرؤوسون بالتخطيط الكامــل لعملية التغيير ووفقا لرأى الباحثين فقـد كان من المتوقع ان تكون الظــروف التي تؤدى الى احسن النتائج فيما يتعلـق بالوصول الى النمط الانتاجي المطلوب هـى ظروف ـــــــــــ .

المشاركة الكاملة

٨٥ - يوضح الشكل رقم (٢٦) النتائج التـــى توصل اليها الباحثان . لاحظ ان ارقـام الانتاج تمثل تلك التي ارتبطت بفترتـى ماقبل ومابعد التغيير.فقبل ادخال التغيير كانت ارقام الانتاج للمجموعات الثـلاث من جماعات العمل (متساوية تقريبـــا مختلفة تماما) .

متساوية تقريبا

٨٦ ـ الا انه بعد ادخال التغيير ، فان جماعات العمل التى عملت تحت الظروف المتباينة من درجة المشاركة اختلفت تماما فيها يتعلق بانتاجية كل منها · لقد كانت اكثر هذه الجماعات نجاحا هى تلك التى عملت فى ظل ظروف ———— المشاركة الكاملة

٨٧ ـ بالنظر الى الشكل رقم (٢٦) فقد كانت اقل هذه الجماعات نجاحا. اى تلك التى قامت بتقييد الانتاج عند نقطة خمسين وحدة فى الساعة تقريبا هى الجماعة التى عملت فى ظروف ———— عدم المشاركة

٨٨ ـ قام الباحثان باعادة توزيع نفس الافراد على مجموعات عمل جديدة تعمل فى ظل ظروف متباينة من حيث درجة المشاركة الا ان النتائج جاءت متسقة مع تلك المشار اليها فى الشكل رقم (٢٦). ولاشك ان لهذه النتائج دلالة واضحة على ان الفروق بين انتاجية الافراد (ترجع ـ لاترجع) الى الاختلافات الفردية بينهم ·

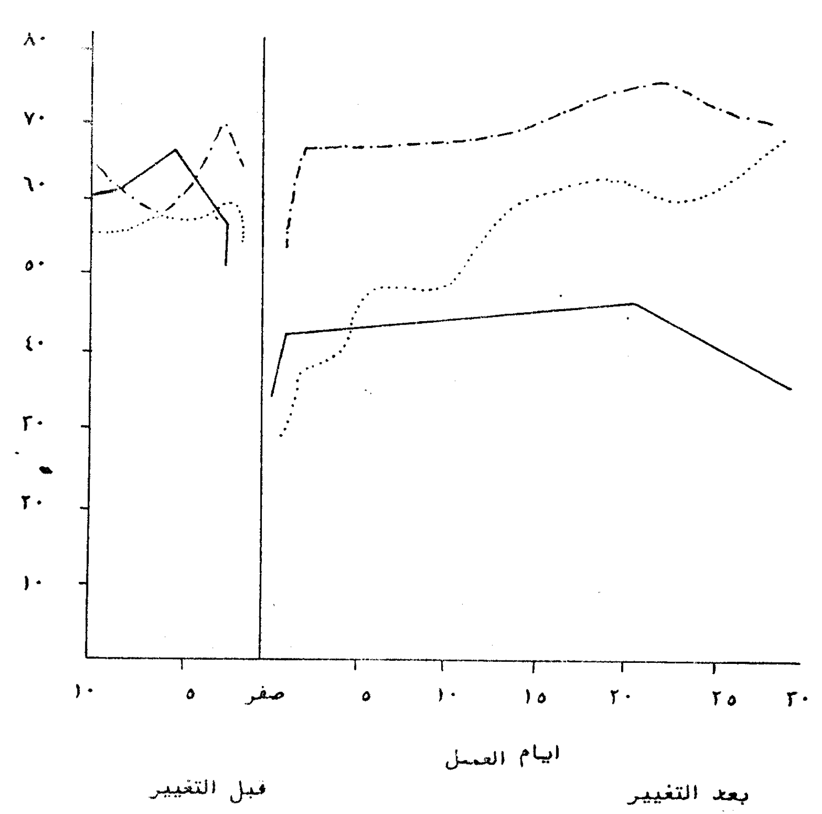
لاترجع (ترجع من الاختلافات اساسا الى ظروف المشاركة)

٨٩ ـ وبصفة عامة ، فقد دلت نتائج هذه الدراسة على ان احد الحلول التى يمكن اللجوء اليها للتغلب على معارضة الافراد ، لمفهوم التغيير يتبلور فى السماح باتاحة

المشاركة	الفرصة المناسبة لهم لـ ــــــــــــــــــ في تخطيط عملية التغيير ذاتها .
المزيد	٩٠ - وبطبيعة الحال فانه لايمكن تطبيق هــــذا المنهج - مفهوم المشاركة - كاداة منفصلــة. بل يجب تطبيقها كجزء لاينفصل عــــن الفلسفة الادارية التى تميل الى اعطــــاء (المزيد - القليل) من السلطة والمسؤوليـة الى العاملين فى المستويات الدنيـــــا فى التنظيم .

شكل رقم (٢٦)





عدم المشاركة ____________

المشاركة الجزئية ....

المشاركة التامة _._._._._.

المصدر Ibid,P.523

مراجعة عامة

٩١ ـ من بين وجهات النظر المتعددة الخاصة بماهية الدور المناسب للمشرف، فان ذلك الدور الذى يركز على اهميته كحلقة اتصال مع العمالة غير الادارية في المستويات الدنيا بالمنظمة هو ذلك الدور الذى يتفق مع وجهه النظر الخاصة بالنظر كـ ________، ان وجهة النظر التى تركز على وقوعه فريسة للكثير من الضغوط المتضادة هى تلك الخاصة بـ ________

رجل المواجهة

رجل الوسط

(بنود ١ الى ١١)

٩٢ ـ ان وجهة النظر الخاصة بدور المشرف والتى ينتج عنها عدم قبوله قبولا كاملا اما كمدير او كعامل هى تلك الخاصة بـ ________، والى المدى الذى يقوم فيه المشرف بالنظر الى نفسه على انه احد العمال وليس احد المديرين كلما تطابقت هذه النظرة مع مفهوم او وجهة النظر الخاصة بـ ________ .

الرجل الحدى

العامل الاخر

(بنود ١٢ الى ١٨)

٩٣ ـ ان وجهه النظر التى ترح أن ينحصر دور المشرف الاساسى كونه خبيرا متخصصا يقوم بمعالجة الـ اكل الانسانية

هى تلك الخاصة بـ ــــــــــــــــ	خبير العلاقات الانسانية
(بنود ١٩ الى ٢٧)	
٩٤ - فى دراسات جامعة ميتشجان الخاصة بالانتاجية والرضاء . قام الباحثون بدراسة الاثار التى تترتب على منهجين من مناهج القيادة وهما ،القيادة التى تركز على ــــــــــــ . والقيادة التى تركز على ــــــــــــ .	الانتاج المرؤوسين
(بنود ٢٨ الى ٣٥)	
٩٥ - احد النتائج التى توصل اليها الباحثون فى دراسات جامعة ميتشجان تلخصت فى ان الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة اتصفت بوجود قيادة من النوع الذى يركز على الانتاج،بالاضافة الى ذلك فانه وفقا لعلاقة السببية ، اتضح ان (مستوى الانتاجية هو الذى يؤثر على منهج الاشراف ذاته منهج الاشراف هو الذى يؤثر على مستوى الانتاجية ذاتها)	منهج الاشراف هو الذى يؤثر على مستوى الانتاجية ذاتها .
(بنود ٣٦ الى ٤١)	
٩٦ - كما اتضح من دراسات جامعة ميتشجان فان القيادة التى تركز على المرؤوسين هى تلك القيادة التى تولى الكثير من الاهتمام والعناية للمكونات (الانسانية - الموضوعية - الانسانية والموضوعية) للعمل .	الانسانية والموضوعية

٩٧ - بالنسبة للشبكة الادارية فان ذلـــــك النمط القيادى الذى يركز تماما على الانتاج وليس على الافراد هو ذلك النمط الـــذى يرمز اليه بـ ـــــــ ، فى حين ان ذلــك النمط الذى يركز تماما على الافراد وليــس الانتاج هو ذلك الذى يرمز اليه بـ ـــــــ

(٩ ر١)

(١ ر٩)

(بنود ٥٠ الى ٥٧)

٩٨ - ان المشرف الذى يفشل فى توجيه اهتمامـه الى كل من الانتاج والافراد والذى ينظــر الى نفسه على انه حلقة اتصال وليـــس صانع للقرارات الادارية انما يمـــارس النمط القيادى الذى يرمز اليه بـ ـــ فى حين ان التوازن النسبى الذى يحققه المشــرف بين كل من الانتاج والافراد انما يعبــر عن النمط القيادى الذى يرمز اليه بـ ـــــ

(١ ر١)

(٥ ر٥)

(بنود ٥٨ الى ٦٤)

٩٩ - من بين الانماط القيادية التى شملتها الشبكة الادارية ،فان النمط القيادى الوحيـــد الذى يفترض عدم وجود تضارب طبيعـــى بين تعظيم الانتاج من ناحية وتعظيـــم الشعور بالرضاء لدى العاملين من ناحيـــة اخرى هو ذلك النمط الذى يرمز اليه بـ ـــ

(٩ ر٩)

(بنود ٦٥ الى ٧٠)

١٠٠ - فى دراساتهم لمعارضة التغيير فى شـــركة هاروود،وجد كوتش وفرنش ان التفســـير الاساسى للمعارضة من جانب العاملين انحصر فى انه مشكلة (تعلم - دافعية) | دافعية

(بنود ٧١ الى ٧٨) .

١٠١ - كذلك اقترح كوتش وفرنش ضرورة توافـر عنصرين حتى يمكن احداث التكيف تجاه التغيير بنجاح وهما ، ان جماعة العمل يجب ان تكون من النوع ________ وانه يجـب ان يتوافر لدى اعضائها اتجاهات ________ تجاه ادارة المنظمة . | المتماسك / ايجابية

(بنود ٧٩ الى ٨٢)

١٠٢ - فى اختيار الحل المقترح للتغلب علـــى المعارضة التى ابداها العاملون تجـــاه التغيير قام كوتش وفرنش بتحديد ثلاثـة انواع من ظروف العمل يمكن للتغيير ان يتم من خلالها وقد اتضح ان العمال الذين نجحوا بشكل منتظم فى التكيف مع التغيير كانـوا اولئك الذين عملوا فى ظل الظـــروف، الخاصة بـ ________ فى اتخـــاذ القرارات الخاصة بادخال التغيير ذاته . | المشاركة الكاملة

(بنود ٨٣ الى ٩٠) .

اسئلة للمناقشة

١ ـ ماهو فى رايك التطور الذى حدث لـــدور المشرف الاول فى المنظمة الصناعية فـــى الخمس وعشرين عاما الماضية ؟ اشرح ٠

٢ ـ هل تعتقد ان المشرف الاول يجب النظــر الية باعتباره رجل المواجهة للواجهة الادارية اشرح سواء كانت اجابتك نعم ام لا ٠

٣ ـ ماهو ذلك الذى يقال عن تشجيع المشرفيــن للاهتمام بمرؤوسيهم ؟ على اية حال أليــس الحصول على الانتاج هو الهدف الرئيســى الذى من اجله تدفع النقود لهم ؟ اشرح ٠

٤ ـ اتضح من دراسات ليكرت ان المشـــرف الذى يركز على الانتاج يقوم بالاهتمـــام بكل مايتعلق بالانتاج فقط فى حيـــن ان المشرف الذى يركز على المرؤوســين يهتم بكل من الانتاج والافراد.لمـــاذا تعتقد ان ليكرت لم يقم بالاشارة الـــى أية نتائج تتعلق باولئك المشرفين الذين يركزون على الافراد فقط دون الانتاج ؟ اشرح ٠

٥ ـ كيف ساعدت الشبكة الادارية علـــى ايضاح وتحديد ماقد يترتب علـــى الانواع المختلفة من الانماط القيادية فـــى فى الحياة العملية ؟ اشرح ٠

٦ - ناقش العناصر الاساسية التي ترتبط بالنجاح في ادخال التغيير المطلوب على اجراءات العمـــل بفرض ان مثل هذا التغييـــر امر ممكن من الناحية الفنية .

الباب الرابع

الرقابة

ترتبط كل من وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة بشكل مباشر بتحقيق المنظمة لاهدافها،فحيث تقوم وظيفة التخطيط بتحريك انشطة المنظمة فان وظيفة الرقابة تقوم بالتأكد من ان هذه الانشطة يتم تحريكها في المسار المخطط لها .

هذا وسوف نقوم في الفصل العاشر بمناقشة طبيعة عملية الرقابة وكذلك الانواع المختلفة من الادوات الرقابية التي تقوم المنظمة باستخدامها وكذلك ردود الفعل المتوقعة من جانب العاملين لوظيفة الرقابة بشكل عام .

الفصل العاشر :

عملية الرقابة

بمجرد ان يبدأ اى نظام فى العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية او منظمة اعمال فسرعان ماتظهر العديد من الظواهر التى تدفع هذا النظام لان يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق اهدافه . ان عملية الرقابة الناجحة هى تلك التى ترمى الى اجراء التصحيح الخاص بالنظام موضع الدراسة قبل ان تصبح الانحرافات فيه خطيرة . وفى هذا الفصل فاننا سوف نقوم بشرح الخطوات الاساسية التى تنطوى عليها عملية الرقابة ، وأدواتها ، وكذلك المشاكل البشرية التى عادة ماتصاحب وظيفة الرقابة الفعالة فى المنظمة .

اولا - وضع المعايير

هناك ثلاث خطوات اساسية تكون فى مجموعها عملية الرقابة فى اية منظمة . تشتمل هذه الخطوات على وضع المعايير الخاصة بالاداء مقارنة الاداء الفعلى بهذه المعايير ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة . تعتمد الخطوة الاولى والخاصة بوضع المعايير على التحديد الواضح لاهداف المنظمة وكذلك على درجة

وضوحها ، والتي تعتبر جزءا من وظيفة التخطيط كما يذكر القارئ .

١ - ان ترجمة اهداف المنظمة في صورة اهداف محددة قابلة للقياس الكمي والتي تعتبر بمثابة المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الاداء الفعلي هي تعبير عن الخطوة الخاصة بوضع ــــــ

المعايير

٢ - وعليه ،فان حصص المبيعات في متجر للبيع بالتجزئة مثالا على ــــــ الاداء .

معايير

٣- بالاضافة الى الحجم الاجمالي للمبيعات ، فهل يجب ان نأخذ في الاعتبار ايضا حجم المبيعات المرتجعة في تحديد المعيار او معايير الاداء؟ (نعم - لا)

نعم (ولايجب ان يتم ذلك بطرحها من اجمالي المبيعات نظرا لانطوائها على عنصر تكلفة)

٤ - هل يجب ان نأخذ في الاعتبار حين وضع معايير الاداء مقدار مايشعر به العميل من رضاء ،وكذلك ميله نحو زيادة حجم مشترياته من الادارات الاخرى بالمتجر ايضا ؟ (نعم - لا) .

نعم

٥ - هل يجب ان ناخذ في الاعتبار حين وضع معايير الاداء أيضا حجم المخزون السلعي بالمتجر ؟ (نعم - لا) .

(نعم : نظرا لوجود الميل نحو زيادة حجم المخزون أو الاقلال منه علما بان هناك عنصر تكلفة مرتبط بذلك)

٦ - هل يجب ان تتضمن معايير الاداء نـــوع البضائع المباعة وليس فقط الحجم الاجمالـــى للمبيعات ؟ (نعم - لا)	نعم
٧ - وعليه ،فان تحديد معيار الاداء عـــادة مايتضمن (وجها واحدا - عدة اوجه) .	عدة اوجه
٨ - يمكن تطبيق واستخدام المعايير عنـــد المستويات المختلفة الخاصة بالسياســات والاجراءات وطرق العمل . وحيث انه ليس بالامكان القيام بملاحظة جميع عمليــات المنظمة ، فانه يصبح من الضرورى اختيـــار بضعة نقاط بهدف ————	الرقابة (الملاحظة)
٩ - وبالتعريف ، فان النقطة الاستراتيجية فـــى عملية ما بالمنظمة والتى يتم اختيارهـــا كنقطة اساسية للعمل الرقابى هى تلك التـــى يطلق عليها لفظ نقطة ———— استراتيجية	رقابة
١٠ - كلما تم اختيار وتحديد موقع نقطـــة الرقابة الاستراتيجية فى وقت مبكر ، كلما (زاد - قل) احتمال اتخاذ الاجـــراءات التصحيحية الواجبة فى وقت مناسب بحيـث لاتؤثر الانحرافات على تحقيق اهـــداف المنظمة .	زاد
١١ - يجب اختيار وتحديد مواقع نقـــاط الرقابة الاستراتيجية بشكل يؤدى الـــى ان تكون محصلة المقارنة بيـــن الاداء الفعلى والمعايير الموضوعة عنـــد هـــذه	

النقاط معبرة عن نجاح المنظمة فى تحقيق ـــــ ـــــــــ .	أهدافها
١٢ ـ عادة ماتتعدد المعايير التى يتم وضعها عند نقاط ـــــــــ . من بين هذه المعايير المتعددة فاننا سوف نناقش تلك الخاصة بالكمية والتكلفة والوقت والاستخدام والجودة .	الرقابة الاستراتيجية
١٣ ـ ان تحديد حجم الانتاج المتوقع وحجم المبيعات وعدد العاملين تعتبر بمثابة معايير مرتبطة بـ ـــــــــ .	الكم
١٤ ـ ان تحديد حجم الاموال التى يتم صرفها على شراء المواد الخام او تلك التى يتم انفاقها على الاعلان تعتبر بمثابة معايير مرتبطة بـ ـــــــــ .	التكلفة
١٥ ـ ان وضع جداول الانتاج التى يجب اتباعها لانجاز انشطة محددة تعتبر بمثابة معايير مرتبطة بـ ـــــــــ .	الوقت المستخدم
١٦ ـ ان الانواع الثلاث للمعايير والتى تمت مناقشتها وهى ـــــــــ و ـــــــــ و ـــــــــ تعتبر واضحة نسبيا نظرا لانها جميعاتخضع للقياس الكمى ومن الناحية الاخرى . فان الاساس الكمى لمعيار ـــــــــ قد يكون صعب التحديد .	الكمية ـ التكلفة الوقت المستخدم الجودة

١٧ - فبينما يمكن تحديد حدود السماح الضرورية الخاصة باحد المنتجات الملموسة بشكل كمي ، الا ان الهدف الخاص بوجوب تحقيق ادارة الائتمان لما يسمى بـ (العلاقات الجماهيرية الطيبة) والذى يعتبر معيارا لـ ــــــــ ايضا قد يصعب تحديده فى شكل كمى .

الجودة

ثانيا - مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير

بعد تحديد نقاط الرقابة الاستراتيجية وكذلك معايير الاداء عند هذه النقاط ،فاننا نصبح فى حاجة الى ضرورة مقارنة النتائج الفعلية التى تم تحقيقها داخل المنظمة بهذه المعايير . ويجب ملاحظة ان طريقة القياس التى تتبع فى تقييم النتائج الفعلية يجب ان تتطابق مع تلك التى استخدمت فى وضع المعايير .

١٨ - ينبغى قياس النتائج عند نقاط الرقابة الاستراتيجية على نوع المعيار او المعايير المستخدمة .وعليه فان عملية القياس قد تشمل ــــــــ ، و ــــــــ ، و ــــــــ ، و ــــــــ .

الكمية - التكلفة

الوقت المستخدمة - الجودة

١٩ - حين قياس الاداء الخاص بالمنظمة وكذلك تحديد المعايير فى المقام الاول ، فانه عادة ماتميل الى (التركيز - عدم التركيز) النسبى على المقاييس غير الملموسة (غيرالواضحة) للجودة

عدم التركيز

٢٠ - فعلى سبيل المثال ، فان قياس حجم المبيعات الشهرية التى قام بتحقيقها احد مديرى مناطق البيع يصبح امرا سهلا اما قياس مدى نجاحه فى تنمية الكوادر الفنية المتخصصة للعاملين يصبح امر (اكثر - اقل) صعوبة ٠

اكثر

٢١ - وعلى هذا المنوال فان النجاح فى التوصل الى حدود التكلفة الخاصة بنفقات السفر والتى لايجب الخروج عليها مثلا قد يصاحبه الفشل فى تحديد المعيار الخاص لقياس الحاجة الى السفر او قيمة السفر ذاته ، وهذا بلاشك يؤدى الى عدم التركيز النسبى على قياس ________ ٠

الجودة (اى قيمة السفر)

٢٢ - قد لايتم قياس كل نتيجة متحققة عند كل نقطة من نقاط الرقابة الاستراتيجية بالضرورة.لذلك فتالبا مايستخدم اسلوب العينة فى اختيار مايجب ________

قياسه

٢٣ - فالى المدى الذى يتم فيه استخدام جزء من الناتج فقط عند نقطة الرقابة الاستراتيجية لاغراض القياس. مع افتراض ان هذا الجزء يمثل الناتج كله فاننا نكون قد استخدمنا اسلوب ______

العينة

٢٤ - يتم عمل المتابعة عند نقاط الرقابة الاستراتيجية فقط بالنسبة لهذه المواقف

(المتسقة مع - المنحرفة عن) المعيـــار او المعايير الموضوعة · ان توجيه اهتمـــام الادارة وقصر هذا التوجيه على تلك المواقف التي يكون فيها انحرافا عن المعيــــار الموضوع هو مايعرف باسم مبدأ الاستثنـــاء	المنحرفة عن
٢٥ - ان مدير المطعم الذى يتبع مبدأ الرقابـة على جودة الاطعمة التى يقوم المطعم بتقديمها فى فترات زمنية عشوائية انما يطبق فـــى الواقع اسلوب ________ فى وضـــع وظيفة الرقابة موضع التنفيذ العملى ·	العينه
٢٦ - ان مدير المطعم الذى يقوم باجراء التحقيق فيما يتعلق بطريقة اعداد الطعام كلما وجـد ان هناك شيئا خاطئا او كلما وردت اليـه احدى الشكاوى انما يقوم فى الواقع بتطبيق مبدأ ______ فى ممارسته لوظيفة الرقابة·	الاستثناء
٢٧ - ان استخدام اسلوب العينة (يزيد - يقلل) من عدد مرات الملاحظة او القياس التـــى يجب عملها عند كل نقطة من نقاط الرقابـة الاستراتيجية ·	يقلل
٢٨ - ان تطبيق مبدأ الاستثناء او الادارة بالاستثناء (يزيد - يقلل) من عـــدد مرات المراجعة التفصيلية التى يقوم بهـــا المدير حين ممارسته لمسؤوليات وظيفـــة الرقابة ·	يقلل

٢٩ - وعليه فان كمية الوقت المنصرفة على قياس النتائج عند نقاط الرقابة الاستراتيجية يمكن تدنيتها باستخدام اسلوب ________ في حين ان الوقت الذى يقضيه المدير في مراجعة كيفية تحقيق الاهداف يمكن تدنيته ايضا بتطبيق المبدأ الادارى المعروف باسم مبدأ ________ .

العينة

الاستثناء

ثالثا - اتخاذ الاجراءات التصحيحية

بعد تحديد ووضع معايير الاداء وبعد قياس النتائج . فانه يمكن استخدام عدة ادوات رقابية داخل المنظمة يعرف البعض منها باسم الادوات المانعة في حين يعرف البعض الاخر باسم الادوات التصحيحية، وفي هذا الجزء فاننا سوف نقوم بمناقشة مبسطة للموازنات، التقارير الاحصائية، تحليل نقطة التعادل، التقارير الخاصة بالرقابة ، والمراجعة الداخلية. من بين هذه الادوات جميعا فان الموازنات تعتبر اكثر شيوعا واستخداما في كل من مرحلة التخطيط ومرحلة الرقابة .

٣٠ - ان استخدام الموازنات لاغراض مراجعة اوجه الصرف وتصحيحها يعتبر جزءا من وظيفة ________ في حين أن وضع الموازنات في المقام الاول يعتبر جزءا من وظيفة ________

الرقابة

التخطيط

٣١ - بالنسبة للانواع الاربعة من المعايير التى ناقشناها والتى تشملها وظيفة الرقابة فاى هذه المعايير ترتبط باستخدام الموازنات ؟ ——————

التكلفة

٣٢ - ان نقاط القوة الاساسية فى استخدام الموازنات تعتبر ايضا نقاط الضعف الاساسية لها ٠ تتلخص احد المميزات الاساسية للموازنات فى انها تساعد على التنسيق بين الانشطة المختلفة للمنظمة وذلك باستخدام اساس موحد للقياس والرقابة عليها الا وهو الاساس ——————

النقدى (التكلفة)

٣٣ - ومن الناحية الاخرى ٠ فان الاعتماد والتركيز على هذه العوامل التى يمكن اخضاعها للقياس الكمى اى التى يمكن التعبير عنها بوحدات نقدية يؤدى الى (التركيز على - اهمال) تلك العوامل التى لايمكن التعبير عنها بوحدات نقدية بسهولة ٠

اهمال

٣٤ - وعليه ٠ فان قدرة المدير على مقارنة الاداء الخاص بادارة المبيعات مثلا عن طريق استخدام الموازنات يعتبر احد نقاط (القوة - الضعف) الخاصة بها ٠

القوة

٣٥ - ان اسلوب الموازنات الذى يؤدى الى التركيز الشديد على ضرورة خفض التكلفة فى ادارات الانتاج والى عدم

التركيز على تقييم الجهود المبذولة فـــــى تحسين الجودة يعتبر احد نقاط (القـــــوة - الضعف) الخاصة بها ·

الضعف

٣٦ - ان احدى الميزات العامة للموازنات تنحصر في ان وضع هذه الموازنات واستخدامهـــــا يؤدى الى اثارة اهتمام الادارة تجـــــــاه اهمية وظائفها وخاصة تجاه وظيفتى ـــــــــ و ـــــــــــ ·

التخطيط
الرقابة

٣٧ - بالاضافة الى التطبيق الواضح للموازنــــــات في المواقف التى يمكن فيها القياس الكمى لقيمة الناتج الخاص بها · فان استخدامهـــا يتطلب ايضا ضرورة تحديد مســـــــتويات الانشطة المختلفة - اى حجمها - في وقـــــت سابق · فحتى ان اختلفت مستويات الانشطة الفعلية عن تلك الموضوعة مسبقا - اى عــــن الموازنات التخطيطية - فان هذا الاختـــلاف هو تعبير عن (المرونة - عدم المرونـــــــة) الخاصة بالمنظمة ·

المرونة

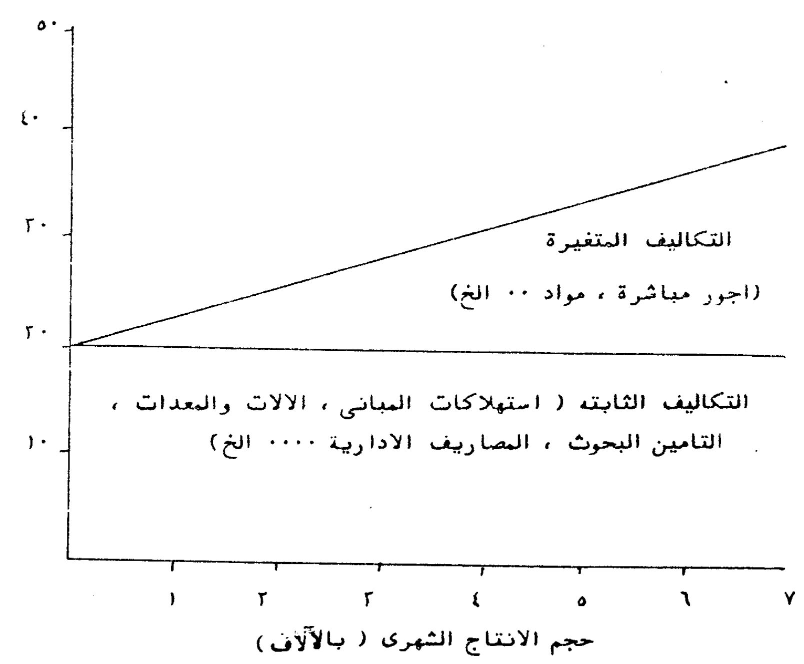
٣٨ - ان احدى الطرق التى تتبعها الادارة للقضاء على مشكلة عدم المرونة هى تلك التى تنحصر فى استخدام مايسمى بالموازنات المتغيــــرة وبهذه الطريقة فان الموازنة تأتى خاليـــــة من ذكر أرقام محددة · بل يتم عملهــــــا وفقا لمستوى النشاط ذاته خلال الفتــــــرة التخطيطية وعليه فانه بازدياد حجم الانتــاج

الفعلى فان الموازنة تقوم بتحديد نصيب (اكبر - اقل) من الاموال لبند التكلفة الخاص بالاجور المباشرة ٠	اكبر
٣٩ - هل تتوقع ايضا ان يؤدى استخدام الموازنات المتغيرة إلى تحديد اقساط متغيرة خاصة باستهلاكات المباني والمعدات وفقا لمستوى الانتاج ؟ (نعم - لا)	لا
٤٠ - وعليه ، فان أسلوب الموازنات الذى يتم فيه الربط بين التكلفة المخططة المتغيرة وليست الثابتة مع مستوى او حجم الانشطة ذاتها هو مايعرف باسم الموازنات ــــــ	المتغيرة
٤١ - يعطى شكل رقم (٢٧) مثالا على الموازنة المتغيرة التي يمكن استخدامها فى كل من وظيفتي التخطيط والرقابة ٠ لاحظ ان التكاليف الثابتة فى هذا الشكل تظل ثابته بغض النظر عن الاختلافات فى حجم الانتاج من شهر لاخر ، اى انها ثابتة عند ــــــــ جنيه	٢٠ر٠٠٠
٤٢ - ومن الناحية الاخرى ، فانه بالنسبة للمستويات المختلفة لحجم الانتاج كما هو موضح بالشكل رقم (٢٧) فان التكلفة الاجمالية المخططة تتراوح من ٤٠ر٠٠ جنيه كحد ادنى الى ــــــــ كحد اقصى ٠	٤٢٠٠٠ (تقريبا)

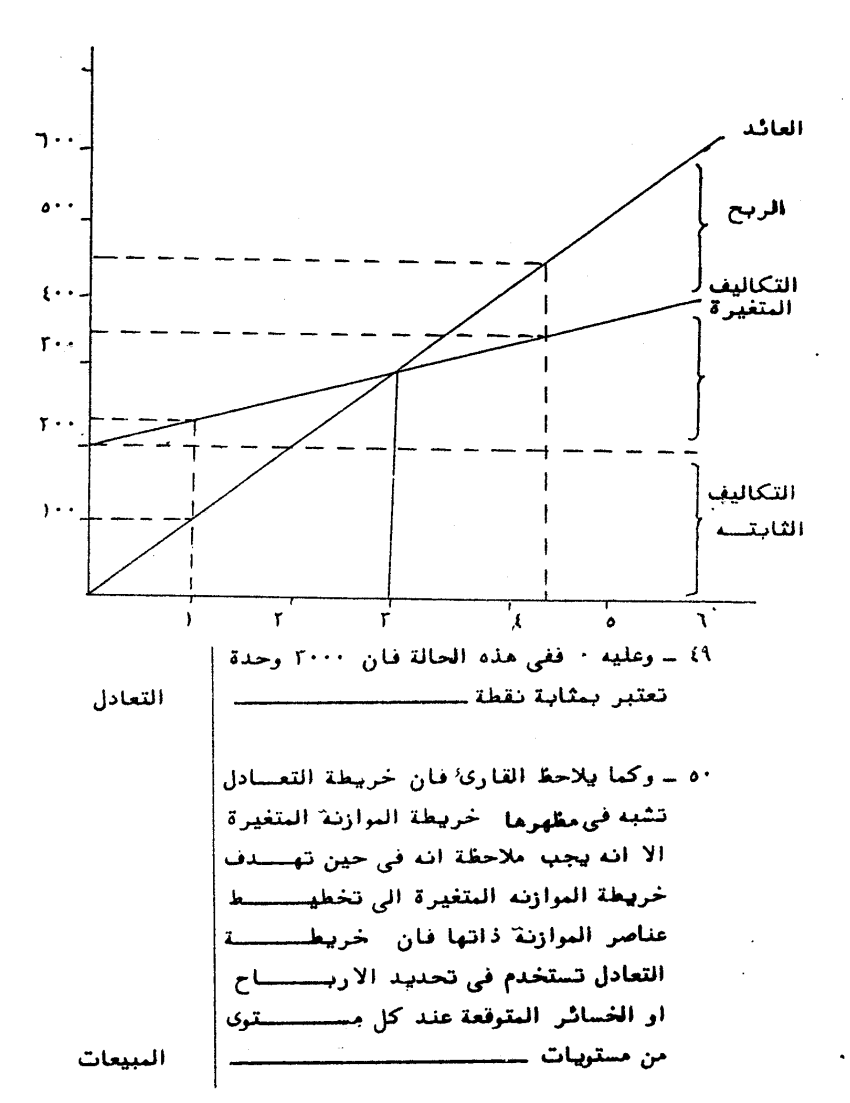
٣) - فبالاضافة الى اجبار الادارة على دراسة العلاقات الفعليه بين المستويات المختلفة للانتاج من ناحية والتكلفة من ناحية اخرى فان الميزة الاساسية للموازنات المتغيرة تنحصر فى انها تؤدى الى (خفض درجة عدم التاكد فيما يتعلق بالتكلفة - السماح بمرونه اكثر فى استخدام الموازنات) .

السماح بمرونه اكثر فى استخدام الموازنات

شكل رقم (٢٧)
خريطة الموازنة المتغيرة



٤٤ - بالاضافة الى الموازنات ،فان مايسمى بالتقارير الاحصائية للرقابة تعد أداه رقابية أيضا · هل تتوقع ان تقوم هذه التقارير بالتركيز على معايير الاداء التى يصعب اخضاعها للقياس الكمى ؟ (نعم - لا)	نعم
٤٥ - فعلى سبيل المثال فان التقرير الدورى الخاص بتحليل معدل دوران العمل يعتبر ــــــــ احصائى ·	تقرير رقابة
٤٦ - نظرا لان التقارير الاحصائية قد تفقد معناها تماما مالم يتم مقارنتها ببيانات احصائية مشابهة لها عن فترات زمنية سابقة · لذلك فانه من الضرورى اعدادها على اساس (مستمر - غير مستمر)	مستمر
٤٧ - يعتبر تحليل نقطة التعادل احد ــــــــ الرقابة التى يتم استخدامها فى منظمات الاعمال ·	ادوات
٤٨ - يتطلب تحليل نقطة التعادل استخدام خريطة يوضح بها الحجم الاجمالى للمبيعات الذى يلزم لتغطيه اجمالى التكاليف. بالنظر الى خريطة التعادل فى الشكل رقم (٢٨) فما هو حجم المبيعات الذى عنده يغطى العائد تماما اجمالى التكاليف ؟ ــــــــ وحدة·	٣٠٠٠



٤٩ - وعليه . ففى هذه الحالة فان ٣٠٠٠ وحدة تعتبر بمثابة نقطة ــــــــــــــ	التعادل
٥٠ - وكما يلاحظ القارئ فان خريطة التعـادل تشبه فى مظهرها خريطة الموازنة المتغيرة الا انه يجب ملاحظة انه فى حين تهـدف خريطة الموازنه المتغيرة الى تخطيـط عناصر الموازنة ذاتها فان خريطـة التعادل تستخدم فى تحديد الاربـاح او الخسائر المتوقعة عند كل مسـتوى من مستويات ــــــــــــــ	المبيعات

٥١ - وعليه ، فبينما يمثل المحور الافقى فـــى الشكل رقم (٢٧) عدد الوحدات المنتجـــة فان نفس المحور فى الشكل رقم (٢٨) يمثل عدد الوحدات المباعة،كذلك فحيث يمثـــل المحور الراسى فى الشكل رقم (٢٧) انــواع التكاليف المختلفة . فان نفس المحـــور فى الشكل رقم (٢٨) يمثل التكاليف و ـــــ

العائد

٥٢ - وكنوع من التمرين على قراءة واستخدام خرائط التعادل ، فما هو حجم اجمالـــــى العائد الذى يرتبط بحجم المبيعات وقـدرة ١٠٠٠ وحدة فى الشكل رقم (٢٨) ؟ ـــــــــ ـــــــــ جنيه .

١٠٠٠٠

٥٣ - ماهو مقدار التكلفة الاجمالية التى ترتبط بحجم المبيعات وقدرة ١٠٠٠ وحدة ؟ ـــــ ـــــــ جنيه تقريبا .

٢٢٠٠٠

٥٤ - وعليه،فانه عند حجم للمبيعات وقـــدره ١٠٠٠ وحدة فاننا نتوقع ان يكون اجمالـى (الربح - الخسارة) ـــــــــــ جنيه

خسارة - ١٢٠٠٠

٥٥ - وبالمثل ، فانه عند حجم للمبيعات وقـدره ٤٥٠٠ وحدة فاننا نتوقع ان يكون اجمالـى (الربح - الخسارة) ـــــــــ جنيه .

ربح -١٠٠٠٠ (ايراد وقدره ٤٥٠٠٠ جنيـه مطروحا منه تكلفـــة وقدره ٣٥٠٠٠ جنيه)

٥٦ - وعليه ،فانه بمقارنة العائد بالتكلفة عند كل مستوى من مستويات المبيعات فان خريطة التعادل تقوم بتحديد الحجم المتوقع لـ ـــــــ او ـــــــــــ	الربح - الخسارة
٥٧ - قمنا حتى الان بمناقشة ثلاثة اسواء من ادوات الرقابة وهي ـــــــــــ و ـــــــــــ ، و ـــــــــــ .	الموازنات التقارير الاحصائية تحليل نقطة التعادل
٥٨ - تعتبر تقارير الرقابة الخاصة اداة رابعة من ادوات الرقابة - قد تحتوى وقد لاتحتوى هذه التقارير على بعض البيانات الاحصائية الا انها تختلف عن غيرها من التقارير في انها يتم عملها لأنشطة معينة وفي أوقات محددة ولأهداف محددة ايضا. وعليه ، فان هذه التقارير الخاصة يتم عملها على اساس (مستمر - غير مستمر)	غير مستمر
٥٩ - تنحصر ميزة هذه التقارير في توجيه الاهتمام الاضافي من جانب الادارة تجاه تلك الانشطة التي تنحرف عما هو متوقع لها-وعليه فان هذه التقارير تعتبر تطبيقا مباشرا لمبدأ ـــــــــــ	الاستثناء
٦٠ - ان التقرير الخا , بمراجعة اجراءات العمل الحالية في مج , نشاط محدد مثل مجال معالجة الشكاوى تعتبر مثالا على ـــــــــــ .	تقارير الرقابة الخاصة

٦١ - واخيرا ٠ فان الرقابة الداخلية تعتبر اداة خاصة من ادوات ______ التى يتم استخدامها داخل المنظمة ٠

الرقابة

٦٢ - فبالاضافة الى المراجعة الداخلية للحسابات فان التقييم الخاص بكيفية تطبيق السياسات وبرامج وطرق العمل وكذلك مدى تحقيق الاهداف فى مجال نشاط متسع نسبيا انما تدخل جميعها فى نطاق المراجعة ______ ٠

الداخلية

٦٣ - فعلى سبيل المثال ، اذا قامت اداة التدريب المركزية فى منظمة كبيرة الحجم باخطار جميع اقسام التدريب اللامركزية بالفروع بضرورة قيام كل منها بعمل تقييم سنوى لكافة انشطتها باتباع قائمة تحتوى على عدد محدد من العوامل او المعايير انما يقوم فى الواقع بعمل واستخدام اسلوب ______ ٠

المراجعة الداخلية

٦٤ - وبالرغم من التشابه بين الرقابة الداخلية وتقارير الرقابة الخاصة ٠ الا ان الفروق الاساسية بينهما ينحصر فى ان تقارير الرقابة الداخلية عادة مايتم اعدادها على اساس (مستمر - غير مستمر) كما انها عادة ماتكون (اكثر - اقل) عمقا وتغطية.

مستمر
اكثر

٦٥ - قمنا الى الان بمناقشة خمسة انواع

من ادوات الرقابة وهي ــــــــــ و ــــــ و ــــــــــــ و ــــــ و ــــــــــــ	الموازنات التقارير الاحصائية تحليل نقطة التعادل التقارير الخاصة المراجعة الداخلية
٦٦ ـ ان ادوات الرقابة التي ترتبط بالتحليل المالي بشكل مباشر هي ، ــــــــ و ــــــــ .	الموازنات تحليل نقطة التعادل
٦٧ ـ ان الاداة الرقابية التي ترتبط مباشرة بالمبدأ الاداري الرقابي المعروف باسم مبدأ الاستثناء هي ــــــــــ .	التقارير الخاصة
٦٨ ـ ان أداة الرقابة التي عادة مايتم عملها واستخدامها على اساس مستمر والتي عادة ماتوجه لقياس النتائج غير الملموسة وكذلك تلك التي يمكن قياسها كميا بسهولة هي تلك المعروفة باسم ــــــ	المراجعة الداخلية
٦٩ ـ هل تعتقد انه بامكان المدير الذي يعتمد على استخدام الادوات الرسمية للرقابة فقط ان يتفهم جميع الانشطة التي تسود منظمته تفهما كاملا ، كما انه يمكنه القيام بوضع برنامج العمل الرقابي المناسب لها ايضا؟ (نعم ـ لا)	لا

٧٠ _ فى اى موقف تنظيمى ، فان الاندماج الشخصى بين المدير والاخرين ممن يعملو معه وذلك بالاضافة الى استخدام ـــــ الرسمية يعتبرامرا ضروريا حتى لاينعزل هذا المدير عما يدور من حوله ٠

ادوات الرقابة

رابعا _ ردود الفعل البشرية تجاه الرقابة المركزية

يتحدد نجاح اى نظام للرقابة أولا وآخرا على قدرته على احداث التغيير المطلوب فى الانماط السلوكية للعاملين، وبالرغم من ان المنهج الكلاسيكى لانظمة الرقابة يفترض ان الافراد سيقومون بصورة آلية باجراء التصحيح المطلوب فى سلوكهم اذا ماتم توجيههم، الا ان العكس هو الصحيح فى كثير من الاحيان حيث يقوم الافراد بمعارضة انظمة الرقابة الرسمية لعدد من الاسباب سوف نقوم بمناقشتنا الان ٠

٧١ _ احد الاسباب التى تفسر معارضة الافراد لانظمة الرقابة الرسمية ينحصر فى ان اجراءات الرقابة عادة ماتميل الى اختلال صورة الفرد عن ذاته ، بمعنى ان تقارير الرقابة عادة ماتركز على ابراز النقاط (الجيدة _ السيئة) فى اداء الفرد لعمله ٠

السيئة

٧٢ - بالنسبة للتأثير الذى تحدثه المكافآت على تغيير سلوك الافراد ، فانه ليس من المستغرب ان يميل الفرد الى (الاقتراب من - الابتعاد عن) المواقف او الارتباطات غير السارة .	الابتعاد عن
٧٣ - بافتراض ان الفرد يتقبل ضرورة البحث والتقصى وبالتالى تصحيح كل نقاط ضعفه فان اهداف نظام الرقابة (تحتاج الى - لاتحتاج الى) ان تحوز قبوله كأشياء لها قيمتها .	تحتاج الى
٧٤ - وعليه ،فان الفشل فى تقبل ——— المنظمة يعتبر بمثابة عامل ثان يفسر المعارضة التى قد يبديها الافراد تجاه أنظمة الرقابة .	اهداف
٧٥ - فعلى سبيل المثال فان المدير التنفيذى الذى يشعر بأن مستوى وظيفته وطبيعة عمله لايمكن قياسها بالساعات والدقائق قد (يعارض - لايعارض) فكرة اثبات حضوره وانصرف بالتوقيع اليومى على الكشوف المعدة لذلك .	يعارض
٧٦ - حتى لو اقتنع الفرد بضرورة معرفة كل ماهو غير سار عنه ، وحتى لو اقتنع بان اهداف نظام الرقابة اهدافا لها قيمتها	

فقد يميل الى ان يشعر ان نمط الاداء المتوقع منه عال اكثر مما يجب ، وبالتالي ، فانه (يتقبل - يرفض) اهداف النظام على هذا الاساس .	يرفض
٧٧ - اذا كان بالامكان بالنسبة لبعض المواقف وضع معايير الاداء التي تتناسب مع كل فرد على حده ، فهل تعتقد ان احتمالات عدم معارضة انظمة الرقابة يصبح احتمالا عاليا ؟ (نعم - لا)	نعم
٧٨ - فعلى سبيل المثال فبالقياس بحصص المبيعات المعيارية التي يتم تطبيقها على جميع افراد هيئة البيع بغض النظر عن التفاوت في الخبرات الفردية ، فان تحديد حصص المبيعات وفقا للاداء السابق يحتمل ان تكون (اكثر - اقل) قبولا بواسطة رجال البيع .	اكثر
٧٩ - ومن الناحية الاخرى ، فان الفرد قد لاينظر الى المعيار على انه عال فقط ، بل قد ينظر اليه على انه غير مرتبط او على الاقل مقياس غير كامل ، لقياس نجاحة في تحقيق ________ المنظمة .	اهداف
٨٠ - فعلى سبيل المثال ، قد يقوم رجل البيع (بمعارضة - بقبول) الادارة الرقابية التي تركز على اهميه حجم المبيعات الحالي ، اذا ماكان مقتنعا بأهمية خلق العلاقات الودية	بمعارض

المثمرة مع العملاء في الاجل الطويل ·

٨١ - قمنا حتى الان بمناقشة اربعة اسباب تفسر معارضة الافراد لانظمة الرقابة الرسمية داخل المنظمة وهذه الاسباب هي الميل الى ــــــ الحقائق والاشياء الغير سارة ، الفشل في قبول ــــــ المنظمة ،الاعتقاد بان معايير الاداء المتوقع بلوغها ــــــ اكثر من اللازم والاعتقاد بأن المعايير تعتبر مقاييس (كاملة - ناقصة) لقياس درجة النجاح في تحقيق اهداف المنظمة ·

تجنب

اهداف

عالية

ناقصة

٨٢ - يتبلور السبب الخامس من أسباب المعارضة في ان الفرد قد لايتعرض على انظمة الرقابة في حد ذاتها · ولكنه قد يعترض على اعطاء هذه السلطة الرقابية لمجموعة معينة من الافراد داخل المنظمة · هل تعتقد ان الفرد عادة مايميل الى الاعتراض على اجراءات الرقابة التي يتولى رئيسه القيام بتنفيذها؟ (نعم - لا)

لا

٨٣ - ومن الناحية الاخرى ،فانه من المحتمل كثيرا ان يقوم الفرد التنفيذى (بمعارضة - بقبول) اجراءات الرقابة التي يتم ادارتها بواسطة مجموعة خارجية من المجموعات الاستشارية ·

بمعارضة

٨٤ - واخيرا ،فكما هو معروف عن تواجد نوعين من المنظمات داخل أية منظمة وهما التنظيم

الرسمى والتنظيم غير الرسمى ،فهناك ايضا نظاما من أنظمة الرقابة داخل كل منظمة وهذا يعنى ان زملاء العمل عادة ماينظر اليهم على انهم احد المصادر الهامة الخاصة بـ ـــــــ على عمل الفرد

الرقابة

٨٥ - حينما تتسق قيم جماعة العمل مع اهداف النظام الرقابى ، فاننا نتوقع وجود درجة عالية من (القبول - الرفض) لادوات الرقابة اما حينما تتعارض هذه القيم مع أهداف النظام الرقابى ، فاننا نتوقع درجة عالية من (القبول - الرفض) لهذه الادوات .

القبول

الرفض

٨٦ - حينما يكون التأثير الذى يحدثه التنظيم غير الرسمى عامة مؤثرا وهاما فى قيام الافراد بمعارض انظمة الرقابة ،فان أحسن طريقة لمعالجة هذه المشكلة تتطلب ضرورة تغيير وجه نظر (الفرد - الجماعة) تجاه المعارضة .

الجماعة

خامسا - نحو رقابة اكثر فاعلية

لاشك ان لكل سبب من اسباب معارض انظمة الرقابة رد فعل مقابل يتمثل فيما قد يتخذه المدير من قرارات وافعال للقضاء على هذه المعارضة او للاقلال منها . على اية حال فانه يمكن القول ايضا ان هناك وجهة نظر عامة قد تزيد احتمال قبول الافراد لأنظمة الرقابة ، اذا ماتم الأخذ بها .

٨٧ - اولا ، لنأخذ فى الاعتبار ان هناك ثلاثـة زوايا تتصل بكيفية تنفيذ نظام الرقابـة وهى ، الرقابة المركزية ، الرقابة الفرديـة والرقابة ـــــــ .	الذاتية
٨٨ - ان الرقابة المفروضة على موازنات ادارة مابواسطة خبير استشارى مالى تعتبـر مثالا على الرقابة (المركزية - الفرديـة - الذاتية) .	المركزية
٨٩ - ان المراجعة والتصحيح الذى يقوم بـه الرئيس فى علاقته بمرؤوسيه يعتبر مثالا على الرقابة (المركزية - الفردية - الذاتية)	الفردية
٩٠ - ان الفرد الذى يقوم باجراء التصحيـح الواجب فى طريقة ادائه لعمله بعـد أن يتأكد له فشله السابق فى تحقيـق الأهداف المطلوبة انما يمارس ذلك النوع من الرقابة التى تعتبر مثالا على الرقابـة (المركزية - الفردية - الذاتية)	الذاتية
٩١ - وبالنسبة لقبول الافراد للاجـراءات الرقابية فانه كلما زادت درجة ارتبـاط الفرد بالقرارات الخاصة بالرقابـة كلما (زاد - قل) احتمال قبوله لها ووضعه موضع التطبيق العملى .	زاد
٩٢ - وعليه ،فانة بالنسبة للزوايا الثلاث التـى يمكن من خلالها النظر الى انظمة الرقابـة وكيفية عملها ، فانه يمكن القـول	

ان البشر بصفة عامة عادة مايفضلون الرقابة ــــــــ عن غيرها من انواع الرقابـــة كما انهم عادة مالايفضلون الرقابة ـــــــ عن اى نوع آخر من انواع الرقابـــة اما الرقابة ـــــــ فان تفضيلهـــم لها يأخذ مكانا وسطا٠	الذاتية المركزية الفردية
٩٣ ـ من وجهة نظر النظرية الكلاسيكية للتنظيم فقد كان التركيز على مركزية تـــدفق بيانات الرقابة تجاه (الادارة العليـــا ـ ادنى المستويات الممكنه بالمنظمة) شديدا	الادارة العليا
٩٤ ـ ومن الناحية الاخرى ، فبالنسبة لوجهـة النظر السلوكية فيما يتعلق باداء المنظمة فقد كان التركيز على اهمية تدفق بيانات الرقابة الى ـــــــ شديدا ٠	ادنى المستويات الممكنة بالمنظمة
٩٥ ـ ومن وجهة النظر السلوكية فانه يمكـــن تطبيق النموذج المغلق للاتصالات والـــذى سبق لنا مناقشته فى الفصل الخـــاص بالاتصالات على الاجراءات الرقابيـــة بشكل مباشر ٠ فمن وجهة النظر هــذه فان ارتداد المعلومات المتعلقة بالنتائـج الى الفرد القائم بالعمل يؤدى الى التوقيـت السليم الخاص بالعمل ـــــــ ٠	الرقابى

٩٦ - وبالنسبة لفلسفة التنظيم وهيكله ،فـــــان التركيز على الرقابة الذاتية يعتبـــــر امرا متسقا مع فلسفة (المركزيـــــة - اللامركزية) .

اللامركزية

مراجعة عامة

٩٧ ـ ان الخطوات الثلاث الرئيسية التي تتضمنها عملية الرقابة وهي ، ________ و ________ و ________

(مقدمة الجزء اولا وثانيا)

تحديد المعايير
مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير ـ اتخاذ الاجراءات التصحيحية

٩٨ ـ عادة مايتكون معيار الاداء الخاص بمجال عمل او نشاط معين من (عدة اوجه او زوايا للاداء ـ وجه او زاوية واحدة للاداء)٠

(بنود ١ الى ٧)

عدة اوجه او زوايا للأداء

٩٩ ـ ان تلك النقطة التي يتم اختيارها من بين النقاط التي تكون عملية ما من عمليات المنظمة كنقطة اساسية يتم عندها تنفيذ العمل الرقابي هي تلك التي تعرف باسم ________ ٠

(بنود ٨ الى ١١)

نقطة الرقابة الاستراتيجية

١٠٠ ـ يمكن تحديد عدة انواع من المعايير وفقا لنوع القياس المطلوب عند نقطة الرقابة الاستراتيجية ،وهذه المعايير هي ________ و ________ و ________ و ________

(بنود ١٢ الى ١٨)

الكمية ـ التكلفة
الوقت المستخدم ـ الجودة ٠

١٠١ - تتلخص احدى المشاكل العامة التي تعترض تحديد المعايير وقياس النتائج الفعلية في انه كلما كانت معايير ومقاييس ـــــــ غير واضحة وغير ملموسة كلما زاد الميل الى الاقلال من التركيز عليها .

(بنود ٩ الى ٢١)

الجودة

١٠٢ - حينما تتم مراجعة جزء من النتائج (الانتاج) الخاص باحدى نقاط الرقابة الاستراتيجية بافتراض ان هذا الجزء يمثل مجموعة الناتج كله ، فان ذلك يعني استخدام اسلوب ـــــــ في الرقابة.

(بنود ٢٢ الى ٢٥)

العينة

١٠٣ - يمكن الاقلال من اعمال المتابعة المرتبطة بعملية الرقابة اذا ماقامت الادارة بتطبيق المبدأ الاداري المعروف باسم مبدأ ـــــــ .

(بنود ٢٦ الى ٢٩)

الاستثناء

١٠٤ - ان الادوات الرقابية الثلاث التي تميل الى استخدام البيانات الكمية بما في ذلك تدفق الاموال هي ـــــــ و ـــــــ ، و ـــــــ

(بنود ٣٠ الى ٣٧)

الموازنات - التقارير الاحصائية - تحليل نقطة التعادل

١٠٥ - ان اسلوب الموازنات الذى ينطـوى على مرونة كبيرة فيما يتعلق بالتخطيـط والرقابة وذلك بانطوائه على عـدة تقديرات مقابل عدة مستويات مختلفـة من النشاط هو ذلك الاسلوب الذى يعـرف بأسم الموازنات ———— .
(بنود ٣٧ الى ٤٣)

المتغيرة

١٠٦ - من بين هاتين الاداتين الرقابيتين التـى تميل الى ان تكون ادوات غير كميـة ، فان تلك الاداة التى يتم استخدامهـا على اساس غير مستمر كما انها تتصـف بمجالات تطبيق محدودة للغاية هى اداة ——— فى حين ان تلك الاداة التى يتم استخدامها على اساس مستمر ، كما انها تتصـف بتغطية اشمل للعديد من المجالات هـى الاداة التى تعرف باسم ———— .

(بنود ٥٨ الى ٧٠)

التقارير الخاصةللرقابة

المراجعة الداخلية

١٠٧ - قمنا بمناقشة ستة اسباب تفسر معارضة الافراد لانظمة الرقابة اذكر ثـلاث منها .

(بنود ٧١ الى ٨٦)

ارجع الى البنود المذكورة

١٠٨ - ان الزوايا الثلاث الرئيسية المحتملـة التى تتصل بكيفية تنفيذ نظام الرقابـة هى الرقابة ——— ، الرقابة ——— والرقابة ——— .
(بنود ٨٧ الى ٩٢)

المركزية - الفردية الذاتية

١٠٩ - ماهى تلك الزاوية التى تتصل بكيفيـــة تنفيذ نظام الرقابة التى يركز عليهـــا المنهج الكلاسيكى لنظرية الادارة ؟ ـــــ

الرقابة المركزية

(بند ٩٣)

١١٠ - ماهى تلك الزاوية التى تتصل بكيفيـــة تنفيذ نظام الرقابة التى يركز عليهـــا المنهج السلوكى ؟ ـــــــــــــ

الرقابة الذاتية

(بنود ٩٤ الى ٩٦)

قائمة المراجع العربيـــــــة

حنفي محمود سليمان

السلوك التنظيمي والاداء ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥

حنفي محمود سليمان

ادارة الانتاج ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥ .

قائمة المراجع الأجنبية

Argyris, C., Executive Leadership, New York, Harper and Row, Publishers, Inc., 1953.

Avots, I., The Management Side of PERT, California Management Review, Vol. 4, No. 2, Winter, 1962.

Barnard, C., The Functions of the Executive, Cambridge. Mass., Harvard University Press, 1938.

Bavelas, A., and Barrett. D., An Experimental Approach to Organizational Communication. Personnel, Vol. 27. 1951.

Bennis, W., Changing Organizations, New York, McGraw-Hill Book Co., 1966.

Blake, R., and Mouton, J., The Managerial Grid, Houston, Texas, Gulf Publishing Co., 1964.

Bursk, E., and Chapman, J., New Decision Making Tools for Managers, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1963.

Churchman, W., and Others. Introduction to Operations Research. New York. John Wiley and Sons, Inc., 1957.

Coch. L., and French, J., Overcoming Resistance to Change, Human Relations, VVol. 1. No. 4. 1948.

Dale, E., Centralization vs. Decentralization, Advanced Management, Vol. 21, No. 6. June, 1956.

Davis, K., Human Relations at Work, 3rd ed., New York, Mc Graw-Hill Book, Co., Inc., 1967.

Davis, R.. The Fundamentals of Top Management, New York, Harper and Row Publishers, Inc., 1951.

Drucher, P., The Practice of Management, New York, Harper and Row Publishers, Inc., 1954

Emch, A., Control Means Action, Harvard Business Review, Vol. 32, No. 4, July, 1954.

Fayol, H., General and Industrial Management, New York. Pitman Publishing Co., 1949.

Fisch, G., Line-Staff is Obsolete, Harvard Business Review, Vol. 39, No. 5, Sept.-Oct., 1961.

Fleishman, E., Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior, Personnel Psychology, Vol. 6, 1953.

Leavitt, H., Managerial Psychology. 2nd ed., Chicago. The University of Chicago Press, 1964.

Herzberg, F., and Others, The Motivation to Work, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1959.

Herzberg, F., Work and the Nature of Man, Cleveland Ohio, The World Publishing Co., 1966.

Jerome, W., Executive Control — The Catalyst, New York. John Wiley and Sons, Inc., 1961

Kilby, R., Psychoneurosis in Times of Trouble : Evidence for a Hierarchy of Motives, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 43, 1948.

Koontz, H. (ed.), Toward a Unified Theory of Management, New York McGraw-Hill Book Co., Inc., 1964.

Le Breton, P., and Henning, D.. Planning Theory, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1961.

Levin, R., and Kirkpatric, C., Planning and Control with PERT/CPM, New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1966.

Likert, R., The Human Organization : Its Management and Value, New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1967.

Lewin K. and Others, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Climates, Journal of Social Psychology, Vol. 10, 1939.

Lewin, K., A Dynamic Theory of Personality, New York, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1935.

Likert, R., Motivation : The Core of Management New York, American Management Association, Personnel Series. No. 155, 1953.

Likert, R., New Patterns of Management, New York. McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.

Maier, N., and Others, Superior-Subordinate Communication in Management. AMA. Research Study. No. 52, NeY York. AMA, 1961.

Maslow, A., Motivation and Personality. New York, Harper and Row, Publishers, Inc., 1954.

Mayo, E., The Human Relations of An Industrial Civilization, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1933.

McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1960.

Miles, S., The Management Politician. Harvard Business Review, Vol 39, No. 1. Jan.-Feb., 1961.

Mooney, J., The Principles of Organization, Rev. ed., New York, Harper and Row, Publishers, Inc., 1947.

Roethlisberger, F., and Dickson, W., Management and the Worker. Cambridge. Mass., Harvard University Press, 1939

Simon, H., Administrative Behavior, New York, The Macmillan Co., 1957.

Soliman, Hanafi, An Attempt to Reconcile Both the One and the Two Factor Theories of Job Attitudes : An Empirical Investigation, Journal of Applied Psychology, Vol. 45, 1970.

Soliman. Hanafi, The Environmental Theory of Job Attitudes : A Second Application, Proceedings of the 14th Annual Conference. Academy of Management, Midwest Division. 1971.

Stryker. P., On the Meaning of Executive Qualities. Fortune, June. 1958.

Taylor. F., Scientific Management, Part II, The Principles of Scientific Management, New York, Harper and Row, Publishers, Inc., 1947.

United States Senate Committee, Dec., 1955

Urwick. L., Patterns of Organizations, Manchester, England, Manchester Press, 1946.

Whyte. W., Men at Work. Homewood. Ill., Richard D. Irwin, Inc. and The Dorsey Press. 1961.

Wickert. F., and Others, Measuring Executive Effectiveness New York, Appleton Century Crofts. Inc., 1967.

محتويات الكتاب

رقم الصفحة